

MEMBANGUN KEPUASAN SUPPLIER
DALAM RANGKA MENINGKATKAN
KUALITAS PRODUKSI PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada Perusahaan Kayu UD.INDO ARIA Banyuputih Batang)

Formatted: Line spacing: single



TESIS

Formatted: Indonesian

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

Formatted: Indonesian

Formatted: Italian (Italy)

Oleh:
Desanti Filiani, SS.
NIM. C4A007034

Formatted: Font: Bold, Italian (Italy)

Formatted: Centered, Line spacing: single

Formatted: Italian (Italy)

Formatted: Line spacing: single

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2009

Formatted: Font: Bold, Italian (Italy)

Formatted: Italian (Italy)

Formatted: Centered, Line spacing: single

Formatted: Font: 16 pt, Bold, Italian (Italy)



Sertifikat

Saya, *Desanti Filiani, SS.*, 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.

Desanti Filiani, SS.

31 Maret 2009.

Deleted: MEMBANGUN KEPUASAN SUPPLIER DALAM RANGKA MENINGKATKAN KUALITAS PRODUKSI PERUSAHAAN (Studi pada Perusahaan Kayu UD. Indo Aria Batang)

<sp>

Tesis

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pascasarjana pada program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

DESANTI FILIANI, SS

[1]

Formatted: Italian (Italy)

Formatted: Italian (Italy)

Formatted: Italian (Italy)

Deleted: si

Formatted: Line spacing: Double

Deleted: 2009

Formatted: Justified

Deleted: Page Break

Formatted: Justified

Deleted: PENGESAHAN TES [2]

Deleted: Pembimbing Utama [3]

Formatted: Indonesian

Formatted: English (U.S.)

Formatted: Justified

Formatted: Indonesian

Formatted: English (U.S.)

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

PENGESAHAN TESIS

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Indonesian

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

Formatted: Indonesian

MEMBANGUN KEPUASAN SUPPLIER DALAM RANGKA MENINGKATKAN KUALITAS PRODUKSI PERUSAHAAN

(Studi Kasus Pada Perusahaan Kayu UD. INDO ARIA Banyuputih Batang)

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Indonesian

yang disusun oleh Desanti Filiani, SS., NIM. C4A007034
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 31 Maret 2009
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Formatted: Indonesian

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Formatted: Indent: Left: 0", Line spacing: single

Formatted: Font: Not Bold, Indonesian

Formatted: Centered, Indent: Left: 0.25", Hanging: 0.14", Line spacing: single

Formatted: Font: Not Bold, English (U.S.)

Formatted: Centered, Line spacing: single

Formatted: Indonesian

Formatted: Centered, Line spacing: single

Formatted: English (U.S.)

Formatted: Centered, Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Centered, Line spacing: single

Formatted: Portuguese (Brazil)

Dr. Syuhada Sufian, MSIE.

Drs. L Suryanto, MM

Semarang, 31 Maret 2009
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Formatted: Font: Not Bold, Font color: Black, Portuguese (Brazil)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Formatted: Font: 14 pt, Portuguese (Brazil)

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Portuguese (Brazil)

MOTTO

Formatted: Font: 14 pt, English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

“... You should not become weary to write it (your contract), whether it be small or big, for its fixed term, that is more just with Allah, more solid as evidence, and more convenient to prevent doubts among yourselves, except when it is a present trade which you carry out on the spot among yourselves, then there is no sin on you if you do not write it down. But take witnesses whenever you make a commercial contract. Let neither scribe nor witness suffer any harm, but if you do (such harm), it would be wickedness in you. So be afraid of Allah; and Allah teaches you. And Allah is All-Knower of everything” (Al- Baqarah: 282).

Formatted: English (U.S.)

Source:

The Noble Qur'an (Transliteration in Roman Script with Arabic Text and English Translation), translated by Dr. Muhammad Taqi-ud-Din Al-Hilali, Ph.D (Berlin) dan Dr. Muhammad Muhsin Khan

Dedicated to:

- My teachers and my lecturers
- My beloved father H. Sulistiyanto
- My beloved mother Hj. Does Ichtin Eko Sutantinah, SPd.
- My beloved brother H. Kornia Adhi Nugraha (Sersan Taruna AAL)
- My beloved prospective husband Lettu Laut (S) Irawan Didik Prabowo

Formatted: Bullets and Numbering

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Deleted: ¶
¶

Formatted: Line spacing: single

Formatted: English (U.S.)

ABSTRACT

The research wants to explain about how to build supplier satisfaction for the agenda of increasing company production quality. The object of this research is UD. INDO ARIA Batang. The problem refers to business phenomenon which is showed by the raising level of rejected products and the declining number of supplier of UD. INDO ARIA Batang. As the result, the level of order fulfillment is decrease. From these facts, this research wants to answer the question on how to increase the company production quality through managing supplier satisfaction and what are factors that build supplier satisfaction. A model has been built and four research hypotheses have been formulated for this research.

This research applies Sensus method that uses overall suppliers of UD. INDO ARIA Batang as respondent in the number of 101 suppliers. Data analysis utilizes *Structural Equation Modeling (SEM)* and *Impotance and Performance Analysis (IPA)* by means of *SPSS and Amos 4.01* computer programs.

The result of this research shows that commitment, trust and communication positively influence supplier satisfaction. As the result, supplier satisfaction positively influences company production quality. Supplier satisfaction is formed by commitment, trust and communication.

Keyword: Commitment, trust, communication, satisfaction of supplier and company production quality.

Formatted: Normal

Deleted: ¶
This research builds satisfaction of supplier for the agenda of increasing quality produce company. This research object is

Deleted: ndo Aria

Deleted: . Research problems

Deleted: data

Deleted: at posed at level of reject that is increasingly increases. Emerging problems is : what increasing quality produce company through satisfaction of supplier and factor - factor any kind of building satisfaction supplier.

Deleted: a

Deleted:

Deleted: research hypotheses has

Deleted: .

Deleted: Sample method

Deleted: . This research utilizes

Deleted: respondents and overall of respondent is supplier from UD. Indo Aria Batang.

Formatted: Font: Italic

Deleted: /

Formatted: Font: Italic

Deleted: .

Deleted: assists

Deleted: SPSS and Amos 401.

Deleted: R

Deleted: between it

Deleted: s

Deleted: influential positive to

Deleted: satisfaction supplier

Deleted: Satisfaction of supplier

Deleted: influential positive to quality of produce of company

Deleted: atisfaction of supplier

Deleted: s.

Deleted: Keyword :

Deleted: s

Deleted: quality produce company

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen, kepercayaan dan komunikasi terhadap kepuasan supplier dan kepuasan supplier terhadap kualitas produksi perusahaan. Obyek penelitian ini adalah UD. Indo Aria Batang dengan merujuk pada fenomena bisnis yang ditunjukkan pada tingkat afkir yang semakin meningkat dan kecenderungan jumlah supplier yang bergabung semakin menurun sehingga mengakibatkan tingkat pemenuhan barang pada UD. Indo Aria pun mengalami penurunan. Permasalahan yang muncul adalah bagaimana membangun kepuasan supplier agar kualitas produksi perusahaan meningkat sesuai dengan harapan. Sebuah permodelan telah dibangun dan empat hipotesis penelitian telah dirumuskan untuk tujuan penelitian ini.

Metode penelitian ini menggunakan metode Sensus yang melibatkan seluruh supplier yang pernah bergabung dengan UD. Indo Aria sebagai responden sejumlah 101 supplier. Analisis data mempergunakan Structural Equation Model dan Impotance and Performance Analysis (IPA) dengan alat bantu program komputer SPSS dan Amos 4.01.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen, kepercayaan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier. Sebagai hasilnya, Kepuasan supplier berpengaruh positif terhadap kualitas produksi perusahaan. Kepuasan supplier dibentuk oleh komitmen, kepercayaan dan komunikasi.

Kata Kunci : Komitmen, kepercayaan, komunikasi, kepuasan supplier dan kualitas produksi perusahaan

Deleted: mpunyai tujuan

Deleted: menjelaskan tentang bagaimana membangun kepuasan supplier dalam rangka meningkatkan kualitas produksi perusahaan

Formatted: English (U.S.)

Deleted: .

Deleted: Permasalahan penelitian merujuk pada fenomena bisnis

Formatted: English (U.S.)

Deleted: data pada

Deleted: yang ditunjukkan pada tingkat afkir yang semakin meningkat dan kecenderungan jumlah supplier yang bergabung semakin menurun akibatnya tingkat pemenuhan barang pada UD. INDO ARIA pun mengalami penurunan.

Deleted: :

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Deleted: .

Deleted: meningkatkan kualitas produksi perusahaan melalui kepuasan supplier dan faktor – faktor apa saja yang membangun kepuasan supplier

Formatted: English (U.S.)

Deleted: .

Formatted: English (U.S.)

Deleted: sampel menggunakan

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Deleted: . Penelitian ini mempergunakan 101 responden dan keseluruhan responden adalah supplier dari UD. Indo Aria Batang.

Deleted: .

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Deleted: diantaranya

Formatted: English (U.S.)

Deleted: .

Formatted: English (U.S.)

KATA PENGANTAR

Pertama dan terpenting, penulis panjatkan puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberi kekuatan dan berkah yang tak terhingga atas terwujudnya segala pencapaian penulis. Tesis ini merupakan salah satu pencapaian tersebut untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat S-2 Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Formatted: Font: 12 pt, Not Bold, English (U.S.)

Kedua, penulis menghaturkan rasa hormat dan ucapan terima kasih sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang membantu dalam penyusunan tesis yang berjudul **“MEMBANGUN KEPUASAN SUPPLIER DALAM RANGKA MENINGKATKAN KUALITAS PRODUKSI PERUSAHAAN (Studi kasus pada Perusahaan Kayu UD. INDO ARIA Banyuputih Batang)”**:

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

1. Bapak Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Formatted: Font: 12 pt, Not Bold, English (U.S.)

Formatted: Bullets and Numbering

2. Bapak Dr. Syuhada Sufian, MSi, selaku dosen pembimbing utama, atas kesabarannya bersedia mengorbankan sebagian waktu yang berharga untuk memberi motivasi, saran dan koreksi kepada penulis sehingga terselesaikannya tesis ini

3. Bapak Drs.L Suryanto, MM, selaku dosen pembimbing anggota yang telah memberikan semangat dan bimbingan untuk mencapai kesempurnaan dalam penulisan tesis ini

Formatted: English (U.S.)

Formatted: Font: 12 pt, Not Bold, English (U.S.)

4. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah bersedia mentransfer ilmu-ilmu yang berharga melalui

suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.

5. Seluruh staff Administrasi dan Akademik pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Formatted: English (U.S.)

Formatted: Font: 12 pt, Not Bold, English (U.S.)

6. Para supplier UD. INDO ARIA atas kesediannya meluangkan sedikit waktu dan partisipasinya sebagai responden dalam tesis ini

7. Kedua orang tua penulis (Bapak dan Memem) atas ketulusan hati mereka yang memberikan dukungan baik spiritual maupun financial, serta kesabaran mengirimkan doa setiap hari sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro ini secara tepat waktu. *"I do my best for you"*.

Formatted: English (U.S.)

Formatted: Font: 12 pt, Not Bold, English (U.S.)

Formatted: Font: 12 pt, Not Bold

8. Adik dan calon suami penulis yang telah memberikan dukungan penuh dan menjadi inspirasi penulis untuk segera menyelesaikan penulisan tesis ini.

9. Teman-teman angkatan 30 Kelas Eksekutif, atas toleransi dan kerjasamanya dalam membangun lingkungan belajar yang kondusif di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

10. Semua pihak yang secara teknis dan mental membantu penulis dalam penulisan tesis ini.

Formatted: Font: 12 pt, Not Bold, Italian (Italy)

Semoga Allah SWT memberikan tambahan anugerah dunia akhirat atas semua kebaikan-kebaikan mereka, amien.

Sebagai penutup, Penulis menyadari bahwa perbaikan dan pengembangan masih perlu dilakukan dalam rangka pencapaian kesempurnaan lebih lanjut dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini. Sedikit apapun manfaat tesis ini bagi pihak yang berkepentingan, mudah-mudahan dapat dijadikan referensi tambahan bagi perkembangan dunia manajemen stratejik yang selanjutnya.

Semarang, 31, Maret 2009

Desanti Filiani, SS

C4A007034

Formatted: Font: 12 pt, Not Bold, Swedish (Sweden)

Formatted: Swedish (Sweden)

Formatted: Font: Not Bold, Swedish (Sweden)

Formatted: Italian (Italy)

Formatted: Font: Not Bold, Italian (Italy)

Formatted: Italian (Italy)

Formatted: Font: Not Bold, Italian (Italy)

Formatted: Italian (Italy)

Formatted: Font: 12 pt, Italian (Italy)

Formatted: Italian (Italy)

Deleted: KATA PENGANTAR¶
Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang senantiasa memberikan jalan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul : " **MEMBANGUN KEPUASAN SUPPLIER DALAM RANGKA MENINGKATKAN KUALITAS PRODUKSI PERUSAHAAN (Studi pada Perusahaan Kayu UD. Indo Aria Batang)¶**
Berkenaan dengan penulisan laporan tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak yang telah memungkinkan selesainya penyusunan maupun penyajian laporan tesis ini, kepada :¶
<#>Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA., sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan semangat dan motivasi selama menempuh studi program Magister Manajemen.¶
<#>Bapak. Dr. Syuhada Sufian, MSIE, sebagai Pembimbing Utama yang dengan penuh perhatian dan kesabaran serta selalu memberi masukan dan bimbingan selama penyusunan tesis ini.¶
<#>Bapak. L. Suryanto, MM, sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, dan dukungan terbaik selama penyusunan tesis ini.¶
<#>Para Staf Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah banyak memberikan suatu dasar ilmu, pemikiran analitis dan pengalaman yang lebih baik.¶
<#>Para Staf Administrasi & Staf Akademik Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang ... [4]

DAFTAR ISI

<u>HALAMAN JUDUL.....</u>	<u>I</u>	
<u>SERTIFIKASI.....</u>	<u>II</u>	
<u>PENGESAHAN TESIS.....</u>	<u>III</u>	
<u>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</u>	<u>IV</u>	
<u>ABSTRACT.....</u>	<u>V</u>	
<u>ABSTRAKSI.....</u>	<u>VI</u>	
<u>KATA PENGANTAR.....</u>	<u>VII</u>	
<u>DAFTAR TABEL.....</u>	<u>XIII</u>	
<u>DAFTAR GAMBAR.....</u>	<u>XIV</u>	
<u>DAFTAR LAMPIRAN.....</u>	<u>XV</u>	
<u>BAB I PENDAHULUAN.....</u>	<u>1</u>	
<u>1.1. Latar Belakang Masalah.....</u>	<u>1</u>	
<u>1.2. Perumusan Masalah.....</u>	<u>17</u>	
<u>1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....</u>	<u>20</u>	
<u>1.3.1 Tujuan Penelitian.....</u>	<u>20</u>	
<u>1.3.2 Kegunaan Penelitian.....</u>	<u>21</u>	
<u>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....</u>	<u>22</u>	
<u>2.1. Telaah Pustaka.....</u>	<u>22</u>	
<u>2.4.1 Strategi Pembelian.....</u>	<u>22</u>	
<u>2.4.2 Komitmen (<i>Commitment</i>).....</u>	<u>28</u>	
<u>2.4.3 Kepercayaan (<i>Trust</i>).....</u>	<u>36</u>	
<u>2.4.4 Komunikasi (<i>Communication</i>).....</u>	<u>41</u>	
<u>2.4.5 Kepuasan Supplier (<i>Supplier Satisfaction</i>).....</u>	<u>46</u>	
<u>2.4.6 Kualitas Produksi Perusahaan.....</u>	<u>52</u>	
<u>2.4.7 Penelitian Terdahulu.....</u>	<u>56</u>	
<u>2.2. Research Gap.....</u>	<u>59</u>	
<u>2.3. Sumbangan Penelitian.....</u>	<u>59</u>	
<u>2.4. Dimensionalitas Dan Definisi Operasional Variabel.....</u>	<u>61</u>	
<u>2.4.1 Dimensionalitas Komitmen.....</u>	<u>62</u>	

Formatted: Italian (Italy)

Formatted: Font: Not Italic

Formatted: Normal, Line spacing: 1.5 lines, Tabs: Not at 5.51"

Deleted: V

Deleted: V

Deleted: VV

Deleted: VI

Deleted: VI

Deleted: VIVI

Deleted: VII

Deleted: VII

Deleted: VIIVII

Deleted: ¶

Deleted: DAFTAR ISI . XXXXX

Deleted: XIII

Deleted: XIII

Deleted: XIIIXIII

Deleted: XIV

Deleted: XIV

Deleted: XIVXIV

Deleted: XV

Deleted: XV

Deleted: XVXV

Formatted: TOC 3

Deleted: N

Formatted: TOC 3

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Deleted: 46

Deleted: 46

Deleted: 4646

Formatted: TOC 3

Deleted: 59

Deleted: 59

Deleted: 5959

Deleted: 61

Deleted: 61

Deleted: 6161

Deleted: 62

Deleted: 62

Deleted: 6262

2.4.2	Dimensionalitas Kepercayaan	62	Deleted: 62
2.4.3	Dimensionalitas Komunikasi.....	63	Deleted: 62
2.4.4	Dimensionalitas Kepuasan Supplier	64	Deleted: 6262
2.4.5	Dimensionalitas Manajemen Kualitas Total.....	64	Deleted: 63
2.5.	Penentuan Variabel dan Dimensi Variabel	65	Deleted: 63
2.6.	Kerangka Pemikiran Teoritis	67	Deleted: 6363
2.7.	Perumusan Hipotesis.....	68	Deleted: 64
BAB III METODE PENELITIAN.....		70	Deleted: 64
3.1.	Populasi dan Sampel	70	Deleted: 6464
3.2.	Jenis dan Sumber Data.....	70	Deleted: 64
3.3.	Metode Pengumpulan Data.....	71	Deleted: 6464
3.4.	Teknik Analisis Data.....	73	Deleted: 6464
3.4.1.	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	73	Formatted ... [5]
3.4.1.1.	Pengembangan <i>Path Diagram</i>	74	Deleted: 65
3.4.1.2.	Konversi <i>Path Diagram</i> ke dalam persamaan.....	76	Deleted: 65
3.4.1.3.	Memilih Matriks Input dan Estimasi Model.....	76	Deleted: 6565
3.4.1.4.	Kemungkinan munculnya masalah identifikasi.....	76	Deleted: 67
3.4.1.5.	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	77	Deleted: 67
3.4.1.6.	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	77	Deleted: 6767
3.4.1.7.	Interpretasi dan Modifikasi Model	78	Deleted: 68
3.4.2.	Analisis <i>Importance and Performance Analysis (IPA)</i>	79	Deleted: 68
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		86	Deleted: 6868
4.1.	Deskripsi Responden.....	89	Deleted: 70
4.1.1.	Responden Berdasarkan Lama Membuka Usaha	89	Deleted: 70
4.1.2.	Responden Berdasarkan Lama Kerja Sama	90	Deleted: 7070
4.2.	Uji Validitas dan Reliabilitas	91	Deleted: 70
4.3.	Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	93	Deleted: 7070
4.3.1.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	94	Deleted: 70
4.3.2.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	96	Deleted: 7070
4.3.3.	Analisis <i>Structural Equation Model</i>	99	Deleted: 70
4.3.4.	Pengujian Problem Identifikasi	102	Deleted: 7070

	Deleted: 103
	Deleted: 103
	Deleted: 103103
	Deleted: 109
	Deleted: 109
	Deleted: 109109
	Deleted: 109
	Deleted: 109
	Deleted: 109109
	Deleted: 111
	Deleted: 111
	Deleted: 111111
	Formatted ... [8]
	Deleted: 114
	Deleted: 114
	Deleted: 114114
	Deleted: 120
	Deleted: 120
	Deleted: 120120
	Deleted: 128
	Deleted: 128
	Deleted: 128127
	Formatted ... [9]
	Deleted: 128
	Deleted: 128
	Deleted: 128127
	Deleted: 128
	Deleted: 128
	Deleted: 128127
	Deleted: 128
	Deleted: 128127
	Deleted: 131
	Deleted: 131
	Deleted: 131130
	Formatted ... [10]
	Deleted: 135
	Deleted: 135
	Deleted: 135134
	Deleted: 135
	Deleted: 135
	Deleted: 135134
	Deleted: 137
	Deleted: 137
	Deleted: 137136
	Formatted ... [11]
	Deleted: 144
	Deleted: 144
	Deleted: 144143
	Deleted: 145
	Deleted: 145
	Deleted: 145144
	Formatted ... [12]
	Deleted: HALAMAN ... [13]
	Formatted ... [14]

4.3.5. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	103
4.3.6. Interpretasi dan Modifikasi Model	109
4.3.7. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	109
4.3.8. Pengujian Hipotesis Penelitian	111
4.4. Deskripsi Variabel	114
4.5. Analisis Deskriptif	120
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL	128
5.1. Kesimpulan	128
5.1.1 Kesimpulan Hipotesis	128
5.1.2 Kesimpulan atas Masalah Penelitian	131
5.2. Implikasi	135
5.2.1 Implikasi Teoritis	135
5.2.2 Implikasi Manajerial	137
5.3. Keterbatasan Penelitian	144
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	145
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN - LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Review Penelitian Terdahulu.....	57
Tabel 2.2 : Variabel Independen dan Dependen	65
Tabel 2.3 : Kerangka Pikir Penelitian	66
Tabel 3. : Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Goodness-of-fit Index</i>).....	77
Tabel 4.1 : Responden Berdasarkan Lama Membuka Usaha	89
Tabel 4.2 : Responden Berdasarkan Lama Kerja Sama	90
Tabel 4.3 : Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner	92
Tabel 4.4 : Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	95
Tabel 4.5 : Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	97
Tabel 4.6 : Statistik Deskriptif.....	100
Tabel 4.7 : Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling..	101
Tabel 4.8 : Statistik Deskriptif.....	104
Tabel 4.9 : Normalitas Data	105
Tabel 4.10 : Normalitas Data	107
Tabel 4.11 : Uji Reliability dan Variance Extract.....	110
Tabel 4.12 : Kesimpulan Hipotesis	113
Tabel 4.13 : Indeks Variabel – Variabel Penelitian	115
Tabel 4.14 : Kesimpulan Data Deskriptif	118
Tabel 4.15: Perhitungan Rata – rata Penilaian Pelaksanaan dan Penilaian Kepentingan dari Variabel Komitmen.....	120
Tabel 4.16: Perhitungan Rata – rata Penilaian Pelaksanaan dan Penilaian Kepentingan dari Variabel Kepercayaan.....	121
Tabel 4. 17 Perhitungan Rata – rata Penilaian Pelaksanaan dan Penilaian Kepentingan dari Variabel Komunikasi.....	122
Tabel 5. 1 Implikasi Teoritis.....	136

Deleted: 57
Deleted: 57
Formatted ... [15]
Deleted: 65
Deleted: 65
Deleted: 66
Deleted: 66
Deleted: 77
Deleted: 77
Deleted: 89
Deleted: 88
Deleted: 88
Deleted: 90
Deleted: 89
Deleted: 89
Deleted: 92
Deleted: 91
Deleted: 91
Deleted: 95
Deleted: 94
Deleted: 94
Deleted: 97
Deleted: 96
Deleted: 96
Deleted: 100
Deleted: 99
Deleted: 99
Deleted: 101
Deleted: 101
Deleted: 101
Deleted: 104
Deleted: 104
Deleted: 104
Deleted: 104
Deleted: 105
Deleted: 105
Deleted: 105
Deleted: 107
Deleted: 107
Deleted: 107
Deleted: 110
Deleted: 110
Deleted: 110
Deleted: 110
Deleted: 113
Deleted: 113
Deleted: 113
Deleted: 115
Deleted: 115
Deleted: 115
Deleted: 115
Deleted: 118
Deleted: 118
Deleted: 118
Deleted: 118
Deleted: 120
Deleted: 120
Deleted: 120
Deleted: 121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Lingkungan Ekstern Perusahaan.....	2
Gambar 1.2 : Perkembangan Permintaan dan Pemenuhan Kayu Olahan tahun 2007	9
Gambar 1.3 : Perkembangan Permintaan dan Pemenuhan Kayu tahun 2008	10
Gambar 1.4 : Perkembangan Jumlah Persentase Afkir tahun 2007 dan 2008	11
Gambar 2.1 : Dimensionalitas Variabel Komitmen	62
Gambar 2.2 : Dimensionalitas Variabel Kepercayaan	63
Gambar 2.3 : Dimensionalitas Variabel Komunikasi	63
Gambar 2.4 : Dimensionalitas Variabel Kepuasan Supplier	64
Gambar 2.5 : Dimensionalitas Variabel Kualitas Produksi Perusahaan	64
Gambar 2.6 : Kerangka Pikir Penelitian	68
Gambar 3.1 : Diagram Alur	75
Gambar 3.2 : Konsep Pemetaan <i>Importance Performance Analysis</i>	84
Gambar 4.1 : Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	94
Gambar 4.2 : Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	97
Gambar 4.3 : Hasil Uji Structural Equation	99
Gambar 4.4 : Diagram Kartesius dari Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Supplier UD. Indo Aria	124
Gambar 5.1 Membangun Kepuasan Supplier dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Produksi Perusahaan – Proses 1	132
Gambar 5.2 Membangun Kepuasan Supplier dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Produksi Perusahaan – Proses 2	133
Gambar 5.3 Membangun Kepuasan Supplier dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Produksi Perusahaan – Proses 3	134

Deleted: ¶	... [18]
Formatted	... [19]
Formatted	... [20]
Deleted: ¶	
Formatted	... [21]
Deleted: 62	
Deleted: 62	
Deleted:	
Deleted: 63	
Deleted: 63	
Deleted:	
Deleted: 63	
Deleted: 63	
Deleted: 64	
Deleted: 64	
Deleted: 64	
Deleted: 64	
Deleted: 68	
Deleted: 68	
Deleted: 75	
Deleted: 75	
Deleted: 84	
Deleted: 84	
Deleted: 94	
Deleted: 93	
Deleted: 97	
Deleted: 96	
Deleted: Model	
Deleted: 99	
Deleted: 98	
Formatted	... [22]
Deleted: 124	
Deleted: 124	
Deleted: ¶	
Deleted: ¶	
Formatted	... [23]
Deleted: 132	
Deleted: 132	
Formatted	... [24]
Deleted: 133	
Deleted: 133	
Deleted: 134	
Deleted: 134	
Formatted	... [25]
Deleted: DAFTAR TABEL¶	... [26]

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner (Daftar Pertanyaan)

Lampiran 2 : Data Penelitian

Lampiran 3 : Perhitungan validitas dan Reliabilitas

Lampiran 4 : Hasil Perhitungan AMOS

Lampiran 5 : Perhitungan Regresi

Lampiran 6 : Tabel – tabel Statistik

Lampiran 7 : Daftar Riwayat Penulis

Formatted: Swedish (Sweden)

Formatted: Spanish (Spain-Modern Sort)

Deleted: 3

Formatted: Spanish (Spain-Modern Sort)

Formatted: Spanish (Spain-Modern Sort)

Deleted: Frekuensi data

Deleted: 4

Deleted: :

Deleted: Hasil Perhitungan AMOS

Formatted: Spanish (Spain-Modern Sort)

Formatted: Font: 14 pt, Bold, Spanish (Spain-Modern Sort), All caps, Kern at 14 pt

Formatted: Spanish (Spain-Modern Sort)

Formatted: Italian (Italy), Kern at 14 pt

Formatted: Normal

Deleted: Lampiran 5 : perhitungan validitas

BAB I

PENDAHULUAN

Formatted: Swedish (Sweden)

1.1. Latar Belakang Masalah

Formatted: Indent: Left: -0.14",
Numbered + Level: 1 + Numbering
Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 +
Alignment: Left + Aligned at: 0" +
Tab after: 0.2" + Indent at: 0.39"

Persaingan global yang meningkat telah menggiring perusahaan untuk memusatkan perhatian pada bisnis intinya dan menyerahkan sub-prosesnya kepada pihak luar (Zineldin dan Jonsson, 2000). Meningkatnya keputusan manajemen strategis ini membuat banyak perusahaan menyadari akan kebutuhan yang cukup mendasar dalam menjalin hubungan kolaboratif yang berjangka panjang dengan pihak eksternal tersebut (pelanggan dan supplier). Oleh sebab itu penting adanya bagi perusahaan untuk memperhatikan tantangan yang dimunculkan oleh lingkungan luar atau *ekstern* disamping lingkungan *intern* perusahaan dalam kegiatan operasionalnya. Mengingat salah satu tugas penting dari Manajemen strategik adalah menilai lingkungan ekstern perusahaan yang meliputi pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum dan menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern (Pearce dan Robinson, 1997).

Formatted: Font color: Black

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Menurut Pearce dan Robinson (1997), pertimbangan lingkungan ekstern harus diperhatikan karena “semua perusahaan beroperasi dalam sistem terbuka”. Oleh sebab itu, perusahaan tidak dapat menghindari adanya pengaruh dan sifat dipengaruhi oleh lingkungan ekstern yang sebagian besar berada di luar kendali perusahaan mengingat banyak faktor ekstern yang mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan dan akhirnya struktur organisasi dan proses internalnya (Pearce dan Robinson, 1997). Dalam hal ini perusahaan harus bisa mengamati dan

Deleted: Dewasa ini industri berkembang sangat beragam yang pada akhirnya membutuhkan partisipasi dari banyak mitra dalam kegiatan operasionalnya. Meningkatnya keputusan manajemen strategis untuk menjalin hubungan dengan pihak luar dalam mencapai keunggulan yang kompetitif dan hasil yang maksimal akan mendorong adanya kebutuhan yang cukup mendasar dalam membina kerjasama jangka panjang dari hubungan-hubungan antar organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kegiatan manajemen, sebuah perusahaan harus memperhatikan tantangan yang dimunculkan oleh lingkungan luar atau *ekstern* disamping lingkungan *intern* perusahaan. Mengingat salah satu tugas penting dari Manajemen strategik adalah menilai lingkungan ekstern perusahaan yang meliputi pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum dan menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern (Pearce dan Robinson, 1997). ¶

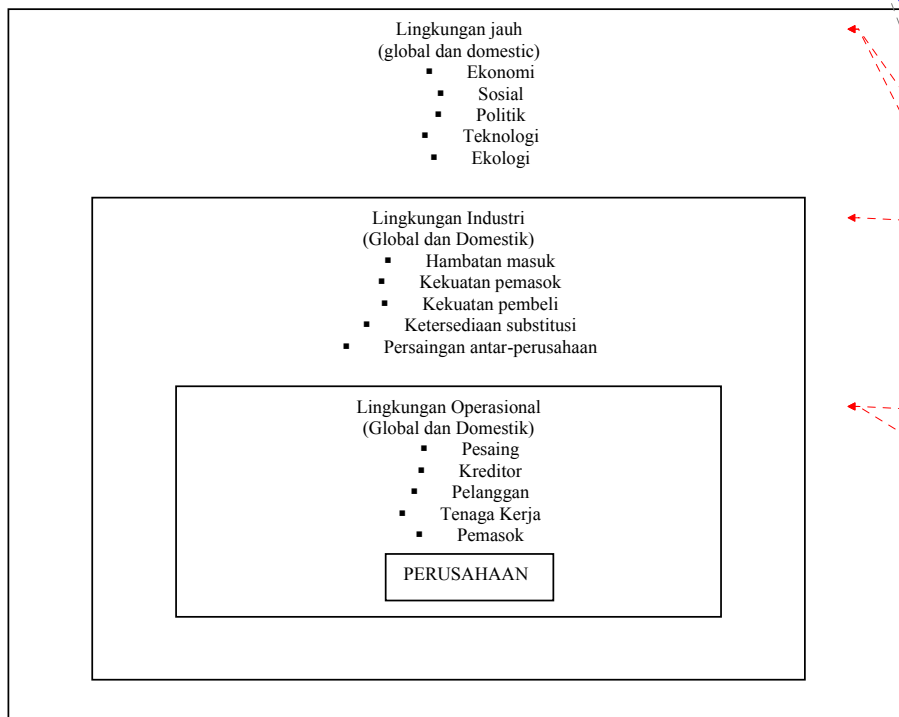
Formatted: Font color: Black,
Indonesian

Formatted: Font color: Black

mempertimbangkan apa yang mungkin dilakukan pihak-pihak lain yang relevan semisal pesaing, pelanggan, pemasok, kreditor, pemerintah dan tenaga kerja.

Lingkungan ekstern dapat dibagi menjadi tiga sub-kategori yang saling berkaitan sebagaimana yang dapat dijelaskan dalam gambar 1 berikut ini (Pearce dan Robinson, 1997):

Gambar 1.1
Lingkungan Ekstern Perusahaan



Gambar1: Lingkungan Ekstern Perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997)

Pearce dan Robinson (1997) mengatakan bahwa sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan atau faktor yang meliputi ancaman pendatang baru, daya tawar menawar pembeli (pelanggan),

daya tawar menawar pemasok, ancaman produk atau jasa substitusi (jika ada) dan pertarungan diantara para anggota industri (peserta persaingan) yang dapat terlihat secara jelas pada Gambar 1.1 Untuk menyusun rancangan strategi menghadapi kekuatan-kekuatan ini dan tumbuh, suatu perusahaan harus memahami bagaimana cara kerja kekuatan-kekuatan tersebut dalam industri dan bagaimana pengaruh mereka terhadap perusahaan dalam situasi tertentu.

Salah satu faktor kekuatan eksternal perusahaan sebagaimana yang telah disebutkan diatas adalah kekuatan pemasok. Dikatakan oleh Porter (1990), Pearce dan Robinson (1997) dan Najib (2007) bahwa Pemasok mempunyai kekuatan terhadap harga dan kualitas barang atau jasa yang ditawarkan. Oleh karena itu, para pemasok atau supplier dapat mempengaruhi kemampulabaan suatu perusahaan yang membeli produknya. Hubungan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan pemasok menurut Pearce dan Robinson (1997) sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan karena ketergantungannya dalam hal dukungan keuangan, layanan, bahan baku dan peralatan.

Kemudian berdasarkan pendapat dari beberapa peneliti, Fierro dan Redondo (2008) menyatakan bahwa pemilihan dan pengelolaan hubungan yang memuaskan dengan cukup supplier dapat menjadi satu sumber daya saing yang tertinggi. Pemasok juga akan sangat membantu jika perusahaan sedang mendapatkan permintaan dari pelanggan yang ingin menerima barang dengan cepat dan dalam pesanan ukuran khusus. Oleh sebab itu, penting adanya membina hubungan

kemitraan dengan supplier mengingat peran pentingnya dalam kegiatan operasional perusahaan.

Berkaitan dengan hubungan kemitraan, Robert M. Monezka (Pamungkas, 2006) menyatakan bahwa keberhasilan kerjasama dapat dilihat dari kinerja yang diukur dari tingkat kepuasan. Pernyataan ini mengingatkan kepada perusahaan tentang perlunya menciptakan kepuasan supplier dalam rangka mencapai keberhasilan kerjasama antara perusahaan dengan suppliernya untuk mendapatkan tujuan perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, Benton dan Maloni (2005) menyatakan bahwa sebuah pabrik tidak akan menjadi responsif tanpa supplier yang puas.

Perusahaan juga tidak dapat menghasilkan produk yang berkualitas tanpa adanya penekanan tanggung jawab kualitas secara *upstream* terhadap para suppliernya. Produk berkualitas ini dibutuhkan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan. Apabila barang atau jasa yang diberikan pemasok kepada perusahaan berkualitas buruk, barang atau jasa yang akan disediakan kepada pelanggan pun akan berkualitas buruk pula dan demikian sebaliknya. Dalam hal ini Najib (2007) berpendapat bahwa kepuasan pelanggan tergantung pada kinerja pemasoknya.

Berdasarkan pendapat dari Landers dan Flyin, Najib (2007) menambahkan bahwa hubungan dari pemasok terhadap organisasi dan organisasi terhadap pelanggannya merupakan rangkaian proses pembentukan total kepuasan dari pemasok kepada pelanggan yang meliputi faktor-faktor seperti kualitas, harga, pengiriman, pelayanan, jumlah dan strategi. Mengingat dalam hubungan TQM secara horizontal bukan hanya terdapat integrasi supplier dalam proses pembuatan

sebuah produk tetapi juga meliputi perlakuan perusahaan terhadap para supplier sebagai partner (Wong, 2002). Oleh sebab itu penting adanya untuk memperhatikan kepuasan pemasok karena pemasok yang puas akan memberikan kontribusinya secara maksimal kepada perusahaan dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan (Wong, 2002). Kepuasan ini akan tercipta apabila pengelolaan hubungan dengan supplier dijalankan secara berkualitas pula dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Manajemen atau pengelolaan hubungan dengan para supplier atau pemasok disebut dengan manajemen hubungan pemasok (*Supplier Relationship Management* atau *SRM*). SRM ini merupakan pengembangan dari CRM (*Customer Relationship Management*) sebagai strategi untuk membangun kedekatan hubungan perusahaan dengan para pemasok strategisnya sehingga dapat terjamin kesediaan bahan atau produk yang dibutuhkan oleh pelanggan (Najib, 2007).

Berbicara mengenai tujuan SRM, Najib (2007) mengatakan bahwa SRM dapat meningkatkan kinerja bisnis melalui penambahan berbagai atribut yang akan berpengaruh pada peningkatan hubungan dengan supplier. Dikatakan pula bahwa dalam membangun SRM perlu pendekatan yang integratif untuk saling mengerti dan mengoperasionalkan kinerja layanan atau kualitas layanan mengingat perusahaan bekerja dalam suatu lingkungan jaringan yang bertujuan untuk mencapai keuntungan bersama. Hubungan pemasok ini perlu diperhatikan agar perusahaan dapat memenuhi suatu kepuasan total pelanggan dengan terjaminnya kesediaan produk atau bahan yang dibutuhkan pelanggan. Karena

dengan adanya para pemasok tersebut perusahaan mendapatkan persediaan barang yang akan disajikan kepada para pelanggan. Oleh sebab itu, Kinerja layanan atau kualitas layanan dari pemasok berimplikasi terhadap kepuasan pelanggan (Najib, 2007).

Dalam rangka memberikan pelayanan terhadap pelanggan, perusahaan dihadapkan pada kondisi manajemen rantai suplai secara keseluruhan. Sehubungan dengan hal tersebut, Wong (2002) berpendapat bahwa pada dasarnya setiap perusahaan tidak berkompetisi dengan para pesaingnya sendirian namun lebih dari itu oleh rantai suplainya secara keseluruhan. Proses rantai suplai yang semakin kompleks juga akan semakin membutuhkan efisiensi arus informasi dan material yang lebih kritis antar organisasi dalam rantai tersebut. Oleh sebab itu penting adanya untuk memahami bagaimana mencapai kesuksesan hubungan kerjasama antar organisasi yang terlibat (Jonsson dan Zineldin, 2003) yang dalam hal ini akan diukur dari tingkat kepuasan yang dirasakan dalam hubungan yang terjalin tersebut.

Adapun kunci keberhasilan dari sebuah manajemen rantai suplai yang efektif adalah dengan menjadikan para pemasok sebagai “mitra” dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah (Heizer dan Render: 2005, p. 4-5). Tujuan kemitraan ini disebutkan Najib (2007) adalah ”untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang loyal, saling percaya, dan dapat diandalkan sehingga akan menguntungkan kedua belah pihak, dan sebagai cara untuk meningkatkan penyempurnaan kualitas, produktivitas, dan keunggulan daya saing

secara terus menerus. Hubungan yang loyal tersebut akan terbentuk apabila kepuasan dapat dirasakan”.

UD. Indo Aria merupakan salah satu perusahaan yang sedang berkembang di Indonesia dan tergolong dalam Bisnis Kecil Menengah. Sebagaimana yang telah dilakukan oleh perusahaan lain dalam mengembangkan usahanya, UD. Indo Aria juga menjalin hubungan dengan beberapa supplier sebagai mitra kerja dalam mendukung proses produksinya. UD. Indo Aria percaya bahwa hubungan kemitraan tersebut harus dipelihara dan dikembangkan untuk kemajuan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan memerlukan strategi yang tepat untuk tujuan tersebut.

Melalui kemampuannya menyerap tenaga kerja tetap sebanyak 30 orang dan tenaga kerja harian lepas sebanyak 33 orang, UD Indo Aria hadir dan ikut berperan dalam mengurangi angka pengangguran yang ada. Karena sebagaimana kita tahu, Usaha kecil dan menengah merupakan usaha potensial yang mempunyai peranan dalam mengurangi angka pengangguran yang semakin mengkhawatirkan dari tahun ketahun di Indonesia.

Berdasarkan dari sebuah data pada Pengkajian Usaha Mikro Di Indonesia ([Himpunan Abstrak Hasil Penelitian Koperasi dan UKM, 2004](#)) menyebutkan bahwa pada tahun 2003 usaha mikro kecil menengah menyerap lebih dari 79 juta tenaga kerja atau 99,5% dari jumlah tenaga kerja, meliputi usaha mikro dan kecil sebanyak 70,3 juta tenaga kerja, dan menengah sebanyak 8,7 juta tenaga kerja (Himpunan abstrak hasil penelitian koperasi dan UKM, 2006). Selanjutnya, sebagaimana yang dilaporkan oleh CSME (*Ministry of Cooperatives and Small*

and Medium Enterprises) dalam tahun 2004 jumlah bisnis kecil mencapai 43.158.468 unit (99,85% dari total bisnis-bisnis) yang melibatkan 70.919.385 pekerja (89,24% dari total pekerja di sector industri), (Hermana, et al. p:1).

Data tentang Usaha Kecil Menengah tersebut menunjukkan besarnya peran UKM dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan masih strategis dalam mendukung perekonomian nasional. Fakta ini mengindikasikan bahwa Usaha Kecil Menengah masih memerlukan pengembangan dan pemberdayaan. Salah satunya dengan mengadakan perbaikan dibidang manajemen, mengingat hal tersebut menjadi salah satu karakteristik dari Usaha Kecil dan Menengah selain permasalahan sistem pembukuan yang masih relatif sederhana dan permasalahan permodalan yang terbatas. Untuk tujuan tersebut, para pengusaha dituntut untuk lebih pandai dalam mengemudikan bisnis dan mempertajam pembelajaran bisnis agar terhindar dari kebangkrutan. Hal ini akan menjadi pertimbangan penting pada studi ini dalam memilih UD. Indo Aria sebagai objek penelitian.

UD. Indo Aria yang berdiri tahun 1991 dan beralamatkan di JL. Raya Semarang – Batang Km. 63,7 Ds. Sembung Rt.1 Rw.4 kec. Banyuputih Kab. Batang, bergerak di bidang pembuatan kayu lumber cord (lembaran kayu kecil yang dibuat/disusun menjadi lembaran papan yang lebar) dan pengovenan kayu pada tahun 1991-1998. Selanjutnya pada tahun 1998 sampai dengan sekarang mengubah bidang menjadi pengiriman kayu papan (sawn timber) dan penggergajian kayu gelondongan/bundar (kayu log). Kayu papan yang dikirim adalah produk setengah jadi dan merupakan barang pesanan (jenis, ukuran dan

Deleted: ber

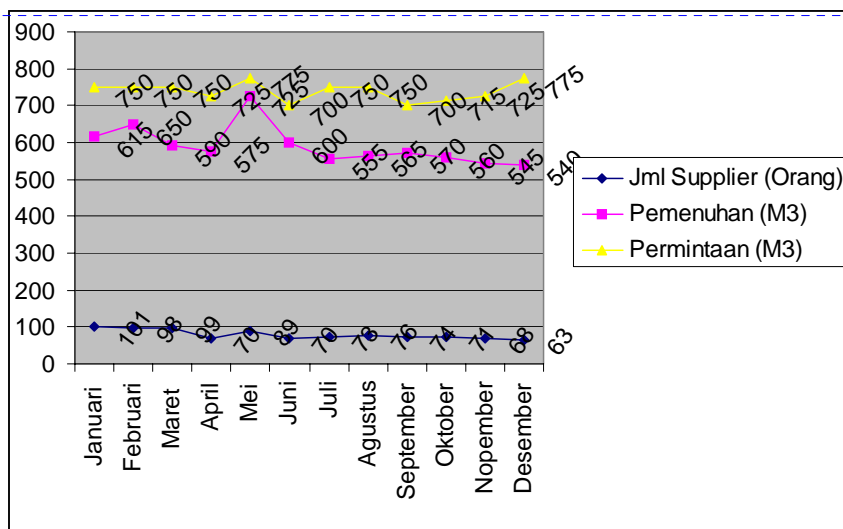
Deleted: besar

Deleted: Hal ini menunjukkan

kriteria kayu) untuk diproses kembali sebagai barang furniture maupun kebutuhan kayu lainnya di pabrik besar tempat pengiriman produk.

Untuk mendukung kinerja perusahaan, perusahaan kayu UD. Indo Aria banyak membuat kerjasama dengan para partner atau supplier. Tetapi pada kenyataannya dari strategi kerjasama yang telah diterapkan masih banyak timbul permasalahan. Perkembangan bisnis dari UD. Indo Aria tidak berjalan sesuai harapan, dimana masalah perkembangan bisnis ada pada jumlah supplier yang semakin menurun, prosentase kayu afkir yang meningkat serta ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan dari rekanan bisnis. Untuk lebih jelasnya disajikan pada gambar berikut ini.

Gambar 1.2
Perkembangan Permintaan dan Pemenuhan Kayu Olahan tahun 2007

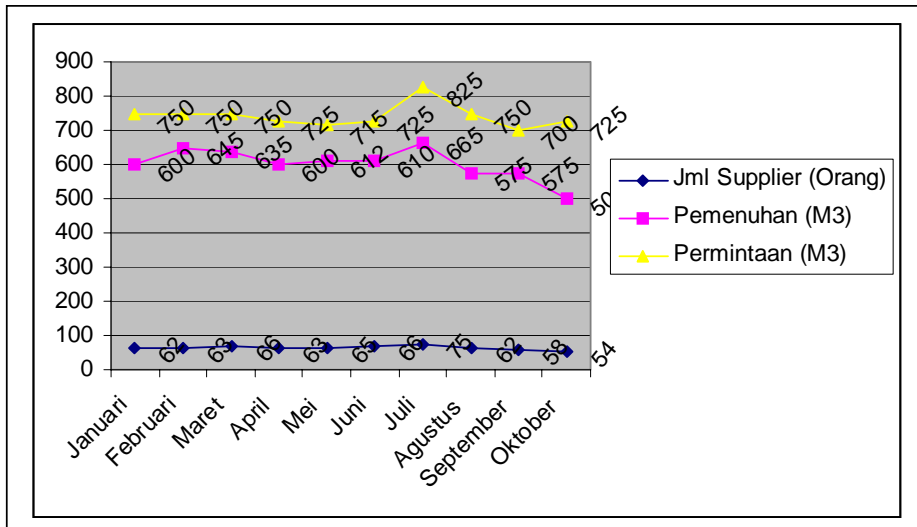


Sumber : UD. Indo Aria, 2008

Berdasarkan Gambar 1.2 di atas dapat ditunjukkan bahwa permintaan dari rekanan bisnis tidak mampu dipenuhi oleh UD. Indo Aria. Selama pada tahun 2007 hanya pada bulan Mei 2007 yang permintaannya mampu dipenuhi dengan prosentase paling tinggi, selain itu hampir setiap bulan perusahaan tidak mampu untuk memenuhi permintaan. Pada jumlah supplier yang menjadi rekanan dari UD. Indo Aria selama satu tahun juga mengalami penurunan secara signifikan.

Pada tahun 2008 kondisi permintaan dan pemenuhannya serta jumlah supplier yang terjadi pada UD. Indo Aria juga terjadi permasalahan yang serius, seperti yang disajikan pada gambar berikut ini.

Gambar 1.3
Perkembangan Permintaan dan Pemenuhan Kayu Olahan
tahun 2008



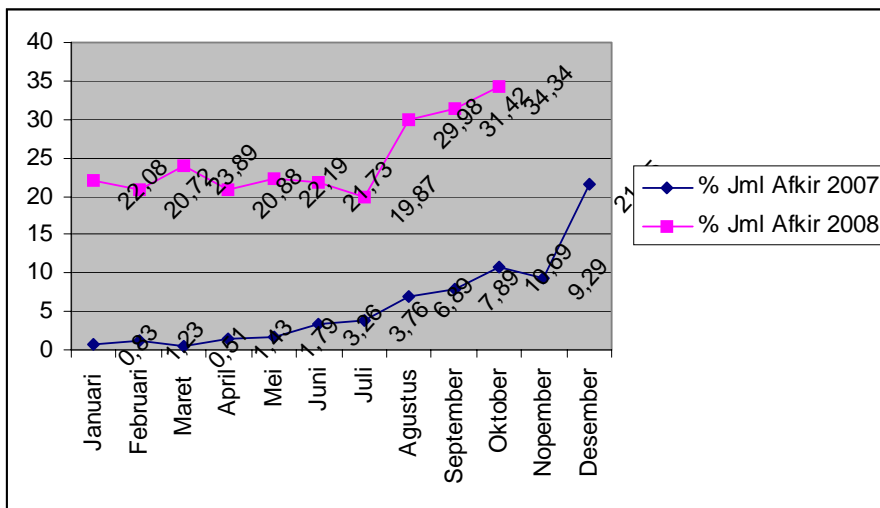
Sumber : UD. Indo Aria, 2008

Berdasarkan Gambar 1.3 di atas dapat ditunjukkan bahwa permintaan dari rekanan bisnis tidak mampu dipenuhi oleh UD. Indo Aria. Selama pada tahun

2008 hanya pada bulan Juli 2008 yang permintaannya mampu dipenuhi dengan prosentase paling tinggi, selain itu hampir setiap bulan perusahaan tidak mampu untuk memenuhi permintaan. Pada jumlah supplier yang menjadi rekanan dari UD. Indo Aria selama satu tahun juga mengalami penurunan secara signifikan.

Selain adanya permasalahan pada tingkat pemenuhan dan permintaan serta jumlah supplier, permasalahan juga terjadi pada tingkat afkir yang terjadi pada produk yang dikirim dari para supplier. Untuk lebih jelasnya dapat disajikan pada Gambar 1.4 berikut ini.

Gambar 1. 4
Perkembangan Jumlah Persentase Afkir tahun 2007 dan 2008



Sumber : UD. Indo Aria, 2008

Berdasarkan Gambar 1.4 di atas dapat ditunjukkan bahwa prosentase produk afkir pada tahun 2007 mengalami peningkatan yang cukup signifikan dengan peningkatan tertinggi pada bulan Desember. Pada tahun 2008 kondisi

prosentase produk akhir juga terjadi peningkatan signifikan dengan peningkatan tertinggi pada bulan Agustus.

Untuk lini bisnis penggergajian kayu log menurut perhitungan produksi lebih rendah laba yang dihasilkan karena perusahaan bisa mendapatkan harga beli produk kayu papan yang jauh lebih murah dari para supplier sehingga mendapatkan keuntungan yang jauh lebih besar. Oleh sebab itu, menyerahkan pekerjaan penggergajian kayu log kepada pihak luar atau supplier dijadikan sebagai strategi pilihan bagi perusahaan dalam memperoleh keuntungan yang kompetitif pada sistem bisnisnya. Hal ini sebagaimana telah dilakukan oleh banyak perusahaan yang telah bekerja keras untuk skala ekonomi dengan mengoutsourcingkan (menyerahkan pekerjaan kepada pihak lain) aktifitas-aktifitas manufaktur dan logistik kepada vendor, perusahaan terkontrak dan penyedia jasa pihak ketiga (Jonsson dan Zineldin, 2003). Dengan demikian loyalitas dari pihak ketiga tersebut (dalam kasus ini adalah para supplier) merupakan salah satu kunci bisnis perusahaan ini. Mengingat hanya dengan adanya supplier tersebut perusahaan mendapatkan bahan atau material untuk menjalankan usahanya.

Loyalitas dapat dibangun atas dasar pemenuhan berbagai atribut kebijakan dari tiap variabel yang memberikan kepuasan pada partnernya. Oleh sebab itu menciptakan kepuasan supplier mempunyai peranan dalam menciptakan loyalitas yang ditunjukkan mereka terhadap hubungan yang dijalin. Karena kepuasan merupakan salah satu dari beberapa prediksi yang mempengaruhi loyalitas (Biong, 1993). Hal ini berarti kepuasan merupakan faktor penentu loyalitas

sebagaimana yang ditunjukkan pada studi yang dilakukan oleh Hunt dan Nevin (Biong, 1993) bahwa ukuran kepuasan digunakan sebagai sinonim (yang searti) untuk ukuran loyalitas.

Pentingnya mengukur, mengevaluasi keberadaan hubungan supplier dan menentukan faktor-faktor utama yang menyebabkan kepuasan disebutkan oleh Jonsson dan Zineldin (2003, p: 224) dapat menggiring sebuah perusahaan terhadap pertanyaan dan perubahan metode atas kerjasama dengan supplier sehingga menghasilkan peningkatan kepuasan hubungan pada jangka panjang. Karena berdasar pernyataan dari Robicheaux dan El-Ansary, 1975 dan Anderson dan Narus, 1984 (dalam Jonsson dan Zineldin, 2003), tingkat perasaan kepuasan adalah sebuah ukuran penting dari sebuah hubungan antar organisasi. Selanjutnya berdasarkan pendapat Morrisey dan Pittaway, Fierro dan Redondo (2008) menyatakan bahwa kemampuan untuk menyediakan tingkat kepuasan yang tinggi telah dipertimbangkan sebagai satu bagian penting dari kesuksesan sebuah bisnis.

Pada penelitian tentang kepuasan hubungan, berbagai peneliti menyertakan variabel komitmen dan kepercayaan serta komunikasi dalam membangun kesuksesan hubungan yang berorientasi jangka panjang. Wong (2000), Selnes (1998), Muhmin (2000), Zineldin dan Jonsson (2000), Susanto dan Faiz (2006), Vasudevan et.al (2006) memberikan kontribusi adanya variabel komitmen yang mempengaruhi kepuasan hubungan. Sedangkan penelitian dari Fierro dan Redondo (2008) dan Zineldin dan Jonsson (2000) menunjukkan adanya hubungan antara kepercayaan dengan kepuasan. Selanjutnya untuk hubungan

komunikasi terhadap kepuasan ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Fierro dan Redondo (2008), Selnes (1998), Jonsson dan Zineldin (2003).

Sebagai hasil akhir, penelitian Wong (2002) dan Najib (2007) menjadi dasar bagi penelitian ini bahwa jika perusahaan mampu membuat supplier merasa puas terhadap hubungan yang dijalinnya melalui pendekatan relational, maka para supplier tersebut akan lebih kooperatif dan bersedia membantu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan supplier dapat berpengaruh terhadap strategi manajemen operasi yang dijalankan perusahaan dalam rangka mencapai kualitas produksi secara maksimal.

Konsep-konsep dalam penelitian-penelitian tersebut perlu dikembangkan pada penelitian ini sebagai variabel-variabel pembangun kepuasan supplier yang pada akhirnya akan bermuara pada sikap loyalitas terhadap partnernya. Sikap loyalitas yang ditumbuhkan dari perasaan puas supplier terhadap kebijakan perusahaan diharapkan akan meningkatkan kualitas produksi perusahaan sebagai hasil akhir yang akan didapatkan perusahaan dari hubungan yang telah dijalin mengingat berpartner dengan supplier merupakan salah satu prinsip kunci TQM dalam rangka meningkatkan nilai bagi pelanggan (Wong, 2002).

Namun, beberapa dari penelitian tersebut tidak menjelaskan secara spesifik pengaruh dari variabel-variabel tersebut terhadap kepuasan supplier. Selain itu, beberapa dari penelitian tersebut juga tidak menjelaskan hubungan supplier secara *upstream* antara pabrikan dengan para suppliernya melainkan pada hubungan yang mengarah secara *downstream* antara pabrikan (pemasok) dengan para distributornya (konsumen sebagai penyalur) sebagai bagian dari *marketing*

strategy. Penjelasan lebih lanjut atas perbedaan penelitian dan sumbangan penelitian terdahulu akan dijelaskan pada bab II (dua).

Dengan dasar beberapa sumber teori yang telah menjelaskan hubungan komitmen, kepercayaan dan komunikasi terhadap kepuasan baik dalam hubungan pemasaran maupun pada hubungan pemasok, penelitian ini ingin mengembangkannya dan menghubungkan variabel-variabel tersebut secara langsung terhadap kepuasan supplier. Untuk tujuan tersebut, perusahaan perlu mengetahui hal-hal yang dianggap penting (*importance*) oleh supplier dan pendapat mereka tentang kinerja (*performance*) yang telah dilakukan perusahaan. Karena menurut Kotler dan Keller (2006), secara umum kepuasan merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya. Oleh sebab itu perlu dilakukan sebuah analisis yang sering digunakan perusahaan untuk mengukur kepuasan konsumen yaitu *Importance and Performance Analysis (IPA)*.

Sebagaimana yang dilakukan oleh Eskildsen dan Kristenses (2006) dalam penelitian terdahulu yang mempergunakan metode IPA dalam membangun kepuasan kerja dan Rudy Setiawan (2005) dalam menganalisa tingkat kepuasan pelanggan kereta api, metode IPA juga akan membantu peneliti dalam mengukur tingkat kepuasan supplier atas kebijakan yang telah dilakukan perusahaan dengan membandingkannya dengan harapan supplier. Hasil pengukuran tingkat kepuasan tersebut diharapkan dapat memperlihatkan atribut kebijakan perusahaan yang membuat para supplier merasa tidak puas.

Tiap variabel yang dihubungkan akan diperluas menjadi indikator-indikator yang berpengaruh terhadap kepuasan supplier berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan pihak manajemen perusahaan maupun dengan para supplier sebagai langkah penelitian pendahuluan. Hasil penelitian ini akan menganjurkan beberapa tindakan yang harus dilakukan perusahaan untuk menghasilkan kinerja (*performance*) yang baik dan sesuai dengan harapan supplier dalam rangka menciptakan kepuasan supplier sebagai syarat tumbuhnya loyalitas. Karena menurut Supranto (1997), hasil pengukuran tingkat kepuasan menjadi tidak bermanfaat apabila tidak adanya tindakan untuk melakukan koreksi atau perbaikan atas kebijakan yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Penelitian ini penting dilakukan karena adanya evaluasi yang dilakukan oleh pihak manajemen bahwa terdapat kecenderungan terjadinya ketidakharmonisan hubungan dengan beberapa supplier dengan adanya penurunan kualitas pengiriman barang sampai dengan munculnya indikasi untuk tidak lagi melakukan pengiriman ulang barang kepada UD. Indo Aria. Mengingat hubungan yang dilakukan antara UD. Indo Aria dengan para suppliernya tidak terikat oleh perjanjian kontrak. Selanjutnya, penelitian ini ingin mengaplikasikan berbagai teori yang telah dirumuskan tersebut terhadap hubungan antara pabrikan dengan para pemasoknya. Dengan kata lain penelitian ini akan memfokuskan kepada hubungan secara upstream dan integrasi yang bersifat vertikal. Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi informasi dan implikasi berharga bagi pihak manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan dan strategi hubungan

kerjasama dengan para supliernya melalui jalan menumbuhkan kepuasan mereka.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian didasarkan adanya permasalahan yang ada di perusahaan Indo Aria. Permasalahan yang timbul dapat dilihat dari penurunan kualitas produk (kayu) yang dikirimkan kepada UD. Indo Aria. Hal ini dapat terlihat dari semakin meningkatnya prosentase jumlah afkir atau jumlah penolakan barang yang disebabkan oleh kualitas barang yang tidak memenuhi standar kriteria perusahaan penerima pengiriman kayu. Akibatnya pemenuhan permintaan tidak dapat dicapai oleh UD. Indo Aria karena kualifikasi dan kuantitas tidak terpenuhi.

Permasalahan lain yang muncul juga disebabkan adanya loyalitas dari supplier yang semakin menurun. Data perusahaan menunjukkan bahwa dari 103 supplier yang pernah bergabung dengan UD. Indo Aria hanya 54 diantaranya yang benar-benar aktif dalam pengiriman kayu di tahun 2008 ini. Sisanya dicatat sudah tidak aktif dan 2 supplier tidak dapat melanjutkan hubungan dikarenakan meninggal dunia. Jika dilihat akurasi angka pada gambar 1.2 dan 1.3 menunjukkan bahwa pada tahun 2007 sampai dengan oktober 2008 terdapat penurunan jumlah supplier yang aktif melakukan pengiriman kepada UD. Indo Aria. Pada Januari 2007 angka jumlah supplier menunjukkan 101, supplier kemudian mengalami penurunan terus menerus hingga 54 supplier pada bulan Oktober 2008.

Deleted: dtambah dengan

Deleted: 1

Deleted: tabel

Deleted: 2

Deleted: 63

Tingkat ingkar pada hubungan kerjasama tersebut dimungkinkan juga merupakan akibat dari tidak adanya kontrak tertulis yang mengikat kedua belah pihak. Hal ini tidak dapat dibiarkan begitu saja berlarut-larut terjadi pada situasi lingkungan kerja perusahaan karena perusahaan hanya bisa menggantungkan produksinya pada lebih sedikit pemasok. Permasalahan tersebut perlu dipertimbangkan mengingat ketergantungan dengan sedikit atau satu pemasok dapat mengakibatkan pemasok tersebut menjadi terlalu besar kesempatannya untuk menggunakan kekuatan atau untuk membangun biaya peralihan (Porter, 1990).

Kualitas hubungan dan komitmen hubungan antara Indo Aria dengan partner atau supplier pun berjalan kurang baik, dimana dengan latar belakang perusahaan yang berbeda, masing masing mempunyai kepentingan yang berbeda juga. Sebagian besar partner bisnis atau supplier dari UD. Indo Aria merupakan usaha perorangan atau keluarga yang hanya berorientasi pada perputaran dana tanpa memikirkan pengembangan usaha yang lebih baik. Hanya sebagian kecil diantaranya merupakan perusahaan yang serupa (baik jenis usaha maupun tingkat perusahaan) dengan UD. Indo Aria. Selain itu juga terdapat kesenjangan tujuan bisnis yang lain dimana para supplier kecil mengharapkan semua barang (kayu) yang dikirim dapat diterima oleh UD. Indo Aria sedangkan UD. Indo Aria harus mengikuti kriteria (meliputi ukuran dan kriteria seperti tanpa hati, tanpa boleng, tanpa kulit dan tidak bluish tint atau kebiru-biruan) dan spesifikasi atau jenis kayu yang sesuai dengan permintaan perusahaan besar penerima produk UD. Indo Aria.

Pada dasarnya, UD. Indo Aria berkeinginan bahwa kerjasama yang dilakukan dengan para supplier merupakan suatu hubungan harmonis yang berorientasi jangka panjang dan mampu menghasilkan *outcomes* yang maksimal baik dari segi finansial, kualitas usaha maupun kualitas hubungan atas kepentingan yang berbeda walaupun tanpa adanya kontrak tertulis. Kesenjangan fenomena bisnis terjadi pada hubungan antara perusahaan dengan para supplier, dimana perusahaan merasa telah maksimal melakukan pengelolaan hubungan dengan supplier melalui berbagai kebijakannya sedangkan di lain pihak terdapat kemungkinan terjadi ketidakpuasan hubungan yang dirasakan oleh supplier yang dapat diidentifikasi dari penurunan jumlah supplier yang bergabung dengan UD. INDO ARIA dari tahun ke tahun. Dalam hal ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang membawa kepuasan hubungan antara perusahaan dengan para suppliernya melalui analisis dengan metode IPA.

Penelitian ini secara tidak langsung akan menjawab pertanyaan tentang hubungan antara permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan UD. Indo Aria (Peningkatan jumlah afkir / penurunan kualitas barang kiriman dan penurunan jumlah supplier yang aktif) dengan tingkat kepuasan supplier terhadap kebijakan yang telah dilakukan oleh perusahaan UD. Indo Aria. Adapun berdasarkan beberapa penjelasan tentang permasalahan bisnis yang terjadi pada perusahaan UD. Indo Aria diatas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

- Bagaimana membangun kepuasan supplier agar kualitas produksi perusahaan meningkat sesuai dengan harapan ?

Deleted: Dari

Deleted: per

Deleted: an

Deleted: coba

Deleted: sebagai berikut :

Deleted: Apakah terdapat hubungan antara permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan UD. Indo Aria (Peningkatan jumlah afkir / penurunan kualitas barang kiriman dan penurunan jumlah supplier yang aktif) dengan tingkat kepuasan supplier terhadap kebijakan yang telah dilakukan oleh perusahaan UD. Indo Aria?¶
 Bagaimana membangun Kualitas Produksi Perusahaan (Baik dari segi jumlah maupun kualitas produk) melalui usaha meningkatkan kepuasan supplier?

Untuk membantu perusahaan dalam memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi dan berdasarkan rumusan permasalahan yang telah diajukan, maka dapat diajukan pertanyaan-pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Apa pengaruh komitmen yang diberikan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan supplier terhadap kepuasan supplier?
2. Apa pengaruh tingkat kepercayaan supplier pada perusahaan terhadap kepuasan supplier?
3. Apa pengaruh efektifitas komunikasi yang diberikan perusahaan kepada supplier terhadap kepuasan supplier?
4. Apa pengaruh kepuasan supplier dalam meningkatkan Kualitas Produksi Perusahaan?

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: ¶

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Menganalisis pengaruh komitmen yang diberikan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan supplier terhadap kepuasan supplier
2. Menganalisis pengaruh tingkat kepercayaan supplier pada perusahaan terhadap kepuasan supplier
3. Menganalisis pengaruh efektifitas komunikasi yang diberikan perusahaan kepada supplier terhadap kepuasan supplier

4. Menganalisis pengaruh kepuasan supplier dalam meningkatkan Kualitas Produksi Perusahaan

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah

1. Memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dan arahan penelitian berikutnya khususnya segi kepuasan dan variabel-variabel yang mempengaruhi dalam menciptakan kualitas hubungan yang akan berakibat pada pencapaian kualitas produksi perusahaan.
2. Memberikan masukan kepada perusahaan (UD. Indo Aria) dan para supplier dalam menciptakan kepuasan hubungan dan mencapai profitabilitas optimum dari adanya peningkatan Kualitas Produksi perusahaan agar tercipta kesuksesan atas strategi kerjasama yang telah dijalin
3. Memberikan masukan kepada praktisi dalam memandang hubungan kausalitas yang terjalin diantara variabel – variabel pembentuk kepuasan hubungan pada strategi hubungan kerjasama khususnya pada analisis hubungan pabrikan dengan para pemasoknya . Dalam hal ini hubungan yang diteliti adalah hubungan secara upstream dan integrasi yang bersifat vertikal. Selain itu, penelitian ini juga akan memberikan masukan adanya hubungan antara kepuasan supplier dengan kualitas produksi yang didapatkan perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan.

BAB II

TELAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Deleted: N

2.1. Telaah Pustaka

Formatted: Bullets and Numbering

2.1.1 Strategi Pembelian

Hasil analisis terhadap lima kekuatan persaingan yang bekerja pada suatu industri atau perusahaan menyebutkan kekuatan tawar-menawar pemasok (suppliers) sebagai salah satu kekuatan persaingan yang akan menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri. Kekuatan ini dapat secara potensial mempengaruhi sudut pandang perumusan strategi bersaing perusahaan yang menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya sebagai pokok perumusannya (Porter, 1990).

Pemasok mempergunakan kekuatan tawar menawar ini dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang akan dibeli terhadap para peserta industri yang menjalin hubungan bisnis dengannya (Porter, 1990). Oleh karenanya pemasok yang kuat dapat menekan kemampulabaan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harga produknya. Adapun kondisi-kondisi yang dapat membuat kelompok pemasok dikatakan kuat adalah sebagai berikut (Porter, 1990):

Formatted: Bullets and Numbering

1. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri di mana mereka menjual.

Deleted: ¶

Pemasok yang menjual kepada pembeli yang lebih terfragmentasi biasanya akan dapat memaksakan pengaruh yang besar dalam hal harga, mutu dan syarat-syarat penjualan.

Formatted: Indent: Left: 0.3"

Deleted: ¶

2. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: ¶

Kekuatan pemasok dapat tumbuh karena tidak ada produk pengganti lain yang dapat menyaingi produk yang ditawarkan oleh pemasok.

Formatted: Indent: Left: 0.25"

Deleted: ¶

3. Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.

Deleted: ¶

Formatted: Bullets and Numbering

Formatted: Indent: Left: 0.25"

Jika industri merupakan pelanggan penting, nasib pemasok sangat erat kaitannya dengan industri yang bersangkutan dan mereka akan berusaha melindunginya melalui penetapan harga yang wajar dan bantuan dalam kegiatan-kegiatan seperti litbang dan negosiasi.

Deleted: ¶

4. Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: ¶

Formatted: Indent: Left: 0.25"

Input seperti ini penting bagi keberhasilan proses pembuatan atau mutu produk pembeli.

Deleted: ¶

5. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: ¶

Diferensiasi atau biaya peralihan yang dihadapi pembeli mengurangi kesempatan mereka untuk membandingkan satu pemasok dengan yang lainnya. Jika pemasok menghadapi biaya peralihan maka akibatnya akan sebaliknya.

Formatted: Indent: Left: 0.3"

Deleted: ¶

6. Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: ¶

Hal ini mengurangi kemampuan industri untuk mendapatkan syarat pembelian yang lebih baik.

Formatted: Indent: Left: 0.3"

Deleted: ¶

Formatted: Indent: First line: 0"

Kondisi-kondisi yang menentukan kekuatan pemasok tersebut tidak hanya dapat berubah melainkan juga seringkali berada di luar kekuasaan perusahaan. Namun, kondisi semacam ini dapat diperbaiki melalui penerapan strategi yang tepat pada perusahaan sehingga perusahaan akan dapat memperbaiki posisi persaingannya dan mengurangi kerawanannya dalam menerapkan kekuatan pemasok tersebut.

Mengenali dan memperhatikan adanya kekuatan dari para pemasok akan membantu perusahaan dalam menerapkan strategi pembelian (bahan baku) yang tepat terhadap para pemasok. Karena tujuan dalam strategi ini adalah menemukan mekanisme untuk mengofset atau mengatasi sumber-sumber kekuatan para pemasok tersebut.

Adapun masalah utama dalam strategi pembelian dari sudut pandang struktural adalah sebagai berikut:

1. Stabilitas dan daya saing kumpulan pemasok

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: ¶

Formatted: Indent: Left: 0.25"

Dari sudut pandang strategis, seyogyanyalah membeli dari para pemasok yang akan mempertahankan dan memperbaiki posisi persaingan mereka dalam hubungannya dengan produk dan jasa mereka. Faktor ini menjamin bahwa perusahaan akan membeli masukan mutu/biaya yang memadai atau unggul untuk menjamin daya saingnya. Demikian pula, seleksi pemasok yang mampu melanjutkan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan akan memperkecil biaya untuk mengganti para pemasok

Deleted: ¶

Formatted: Bullets and Numbering

2. Derajat optimal integrasi vertikal.

Integrasi vertikal adalah kombinasi dari proses-proses produksi, distribusi, penjualan dan/atau proses ekonomi lainnya yang secara teknologi berbeda dalam batas-batas satu perusahaan tunggal.

3. Alokasi pembelian di antara para pemasok yang memenuhi syarat

4. Penciptaan imbalan kekuatan yang maksimum dengan para pemasok yang terpilih.

Beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam menurunkan seluruh biaya jangka panjang pembelian antara lain:

1. Pembelian terpecah

Pembelian suatu barang dapat dipencar-pencar di antara para pemasok yang berlainan-lainan sedemikian rupa guna meningkatkan posisi tawar-menawar perusahaan. Bisnis yang diberikan kepada masing-masing pemasok harus cukup besar sehingga pemasok akan menyesal bila kehilangan bisnis tersebut. Membeli segalanya dari satu pemasok dapat mengakibatkan pemasok tersebut menjadi terlalu besar kesempatannya untuk menggunakan kekuatan atau untuk membangun biaya peralihan.

2. Menghindari biaya peralihan

Biaya peralihan merupakan biaya satu kali (one time costs) yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan ini dapat meliputi biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru, biaya, dan waktu untuk menguji atau menerima sumber baru, kebutuhan akan bantuan teknis

Deleted: ¶

Formatted: Indent: Left: 0.25"

Deleted: ¶

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: ¶

Deleted: <#>¶

Formatted: Indent: Left: 0",
Numbered + Level: 1 + Numbering
Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 +
Alignment: Left + Aligned at: 0.25"
+ Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5",
Tabs: 0.25", List tab + Not at 0.5"

Deleted: ¶

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Indent: Left: 0", Tabs:
0.25", List tab + Not at 0.5"

Formatted: Indent: Left: 0.25"

Formatted: Indent: Left: 0", Tabs:
0.25", List tab + Not at 0.5"

Formatted: Indent: Left: 0.25"

sebagai akibat dari ketergantungan pada bantuan rekayasa penjual, disain ulang produk, atau bahkan biaya psikis karena merusak hubungan.

Menghindari biaya peralihan berarti mengatasi godaan untuk menjadi begitu tergantung pada satu pemasok dalam bantuan teknik, menjamin agar para karyawan tidak beralih kerja, menghindari upaya pemasok untuk menciptakan karya jenis dan teknik yang khusus tanpa penentuan biaya yang jelas yang mengimbangi pelaksanaan masa depan, dan sebagainya.

3. Membantu menentukan sumber-sumber pengganti.

Membantu para pemasok baru dalam memperkecil biaya mereka untuk menjadi sumber-sumber yang memenuhi syarat memungkinkan perusahaan mendapatkan keuntungan dari usaha ini. Mekanisme terdiri dari perhatian yang ekstrim terhadap pemasok baru yang ditemukan oleh staf pembelian sampai pada memberikan subsidi untuk biaya pengujian produk para pemasok yang baru.

Formatted: Indent: Left: 0", Tabs: 0.25", List tab + Not at 0.5"

Formatted: Indent: Left: 0.25"

4. Meningkatkan standardisasi

Semua perusahaan dalam suatu industri dapat terlayani secara baik dengan meningkatkan standardisasi spesifikasi dalam industri yang menjadi sumber pembelian masukan. Kebijakan ini membantu mengurangi diferensiasi produk para pemasok dan melumpuhkan bangunan biaya peralihan.

Formatted: Indent: Left: 0", Tabs: 0.25", List tab + Not at 0.5"

Formatted: Indent: Left: 0.25"

5. Menciptakan ancaman Integrasi ke Hulu.

Posisi tawar menawar pembeli dibantu oleh ancaman yang dapat diandalkan semacam ini. Ancaman ini dapat diciptakan melalui pernyataan-pernyataan, bocoran keterangan dari studi internal mengenai kelayakan integrasi,

Formatted: Indent: Left: 0", Tabs: 0.25", List tab + Not at 0.5"

Formatted: Indent: Left: 0.25"

penciptaan rencana yang mendadak untuk integrasi dengan para konsultan atau perusahaan teknik, dan sebagainya

6. Menggunakan Integrasi sebagian

Apabila volume pembelian memungkinkan, sebagian besar dari daya tawar menawar dapat diperoleh melalui integrasi sebagian, atau integrasi sebagian ke dalam barang tertentu, sementara beberapa atau bahkan sebagian besar dibeli dari pemasok luar.

Dalam menilai hubungan dengan pemasok dalam kaitannya dengan posisi bersaing selain kekuatan hubungan itu sendiri, Pearce dan Robinson (1997) mensyaratkan beberapa pertanyaan yang harus dijawab oleh perusahaan sebagai berikut:

1. Apakah harga pemasok bersaing? Apakah pemasok menawarkan potongan harga kuantitas yang menarik?
2. Berapa mahal biaya pengiriman mereka? Apakah pemasok bersaing dalam hal standar produksi? Dalam hal angka kerusakan?
3. Apakah kemampuan, reputasi, dan layanan pemasok cukup bersaing?
4. Apakah pemasok juga bergantung kepada perusahaan?

Dari beberapa pertanyaan yang diungkapkan diatas, dapat secara jelas terlihat bahwa harga, kualitas produksi, layanan serta tingkat kebergantungan akan mempengaruhi hubungan perusahaan dengan pemasok atau supplier. Atribut-atribut ini juga dipakai oleh Suparno dan Siswanto (2005) dalam penelitiannya tentang strategi pemilihan supplier. Ada empat atribut performansi yang digunakan untuk menilai supplier antara lain *Price* (harga), *Quality* (Kualitas),

Formatted: Indent: Left: 0", Tabs: 0.25", List tab + Not at 0.5"

Formatted: Indent: Left: 0.25"

Formatted: Indent: Left: 0", Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Left + Aligned at: 0.75" + Tab after: 1" + Indent at: 1", Tabs: 0.25", List tab + Not at 0.5" + 1"

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Delivery Performance (kinerja pengiriman menyangkut tingkat ketepatan waktu pengantaran produk oleh supplier), *Order Fulfillment* (Tingkat pemenuhan order dari pembeli yang secara tidak langsung akan menunjukkan tingkat ketersediaan barang dari supplier).

2.1.2 Komitmen (Commitment)

Sejumlah penelitian tentang hubungan jangka panjang antara pembeli dan penjual (baik hubungan secara *downstream* antara perusahaan dengan para penyalur atau distributor sebagai bagian dari *relationship marketing* maupun secara *upstream* antara perusahaan dengan para pemasok bahan bakunya) menyertakan variabel komitmen sebagai persyaratan dalam membangun kesuksesan sebuah hubungan kerjasama (Morgan dan Hunt, 1994; Mohr et.al, 1996; Selnes, 1998; Zineldin dan Jonsson, 2000; Wong, 2002; Muhmin, 2002; Mahir, 2003; Jonsson dan Zineldin, 2003; Benton dan Maloni, 2004; Susanto dan Faiz, 2006; Vasudevan et.al, 2006; Dash et.al, 2007; Moon dan Bonney, 2007).

Deleted: ;

Hasil studi pemasaran, Morgan dan Hunt (1994) menyimpulkan bahwa komitmen hubungan merupakan inti dari hubungan pemasaran. Hal senada juga diungkapkan oleh Muhmin (2002) bahwa dalam hubungan pembeli-penjual yang berjangka panjang, komitmen hubungan telah dianggap mempunyai peranan yang penting dalam teori pemasaran. Bahkan Muhmin (2002) juga menyatakan bahwa hubungan pembeli-penjual yang berjangka panjang tidak dapat dibangun dan dipertahankan tanpa komitmen dari pertukaran para mitra. Karena menurutnya, komitmen bersama dengan variabel lain seperti kepuasan, keuntungan bersama dan saling menghormati dipandang sebagai unsur pokok dalam pengembangan

dan pemeliharaan hubungan pembeli-penjual yang berjangka panjang. Sriram dan Mummaleni (1990) mengungkapkan hal senada dengan mengkarakteristikan adanya komitmen bersama dalam hubungan pembeli dan penjual dimana ada kolaborasi yang erat, sebuah orientasi kerjasama yang berjangka panjang, dan saling percaya. Sebagai tambahan, hubungan seperti itu melibatkan kontak yang berulang, berbagi informasi, perencanaan untuk bergabung secara jangka panjang dan pada umumnya bukan merupakan lawan atau tidak saling merugikan.

Demikian juga halnya yang terjadi pada perusahaan yang berpartner dengan para suppliernya. Dalam arah hubungan ini juga mensyaratkan pentingnya variabel komitmen. Sehubungan dengan hal tersebut Wong (2002) berpendapat bahwa komitmen terhadap kebutuhan para supplier merupakan salah satu faktor yang membawa pada keefektifan hubungan kemitraan dengan supplier. Dengan demikian mutlak adanya bahwa dalam membina hubungan baik jangka panjang yang saling menguntungkan dengan supplier, perusahaan harus menunjukkan komitmen yang tinggi mengingat supplier disini memegang peranan yang penting pada usaha perusahaan.

Belajar dari apa yang telah dialami oleh David Gold dalam menjalankan bisnis “99 cents” nya, David menunjukkan komitmen yang tinggi pada suppliernya dalam hal pembayaran dan pemesanan. Hal tersebut ditunjukkan dengan pemesanan yang tidak pernah dibatalkan meskipun ada tawaran yang lebih menarik serta pembayaran yang selalu tepat waktu. Hal tersebut pada akhirnya menumbuhkan komitmen yang tinggi pula dari para supplier dengan menawarkan harga terbaik dan layanan yang terbaik (Harian Umum Sore Sinar Harapan, 2003).

Komitmen mengacu pada kemauan para pembeli dan para supplier untuk menggunakan usaha-usaha atas nama hubungan (Zailani dan Rajagopal, 2005). Hal ini menunjukkan adanya keterikatan baik secara fisik maupun secara psikologis antara kedua belah pihak dalam melakukan sesuatu (biasanya merupakan kontrak atau perjanjian yang telah disepakati). Keterikatan itu selanjutnya ditunjukkan oleh Vasudevan et.al (2006) dengan keinginan yang lebih untuk bekerjasama dan mematuhi permintaan mitranya, berbagi informasi dan keterlibatan dalam penyelesaian masalah pada hubungan. Berkaitan dengan komitmen hubungan, Morgan dan Hunt (1994) menyampaikan kepercayaannya bahwa komitmen hubungan muncul hanya ketika hubungan tersebut dirasa penting. Hal tersebut sesuai dengan istilah “hubungan yang bernilai” yang dipakai oleh Moorman, Zaltman dan Deshpande (1992) dalam mendefinisikan komitmen terhadap hubungan sebagai sebuah hasrat atau keinginan yang berlangsung terus menerus untuk memelihara sebuah hubungan yang bernilai.

Berkaitan dengan pernyataan tersebut, Mahir (2003) menyatakan kesepahamannya dalam penelitian tentang Strategi kerjasama jangka panjang dengan mempergunakan 3 dimensi pengukuran variabel komitmen yaitu, menghormati hubungan, memelihara hubungan dan tidak ingkar janji. Hal ini menunjukkan bahwa sebuah hubungan kemitraan yang dibangun akan mendatangkan komitmen jika didasarkan pada kepentingan dan keuntungan bersama sehingga hubungan tersebut merupakan hubungan yang saling menguntungkan dan menambah nilai usaha. Untuk itu perlu kesadaran adanya

tindakan imbal balik dari masing-masing partner kerja yang tentu saja membutuhkan komitmen yang tinggi.

Zailani dan Rajagopal (2005) menambahkan bahwa komitmen terhadap suatu hubungan paling sering ditunjukkan dengan menggunakan sumber daya untuk hubungan yang dijalin tersebut, yang mungkin terjadi dalam bentuk waktu organisasi, uang, fasilitas dan lain sebagainya. Jenis sumber daya ini menurut Dyer et.al (Zailani dan Rajagopal, 2005) seringkali dianggap sebagai sumber-sumber “aset spesifik” yang mereka tunjukkan khususnya terhadap organisasi lain. Selanjutnya menurut pengamatan Zailani dan Rajagopal (2005) terhadap beberapa studi lain tentang hubungan antar organisasi juga ditemukan adanya hubungan antara komitmen sumber daya dan tindakan bersama atau berkelanjutan antar kelompok. Hasil dari studi-studi tersebut menyarankan bahwa hubungan yang sukses dihasilkan ketika pembeli dan supplier menunjukkan sebuah keinginan atau komitmen untuk melakukan sebuah aset yang bervariasi untuk sekumpulan transaksi yang akan datang. Hal ini menunjukkan adanya keinginan dari tiap organisasi untuk menjalin hubungan secara terus-menerus. Dengan kata lain, terdapat keinginan untuk melanjutkan hubungan yang telah terjalin tersebut dimasa mendatang. Karena konsep inti dari komitmen menurut Moorman et.al (Vasudevan et.al, 2006) adalah pandangan yang berjangka panjang dan fokus terhadap tujuan di masa mendatang.

Komitmen merupakan motivasi untuk memelihara hubungan dan memperpanjang hubungan. Karena komitmen yang saling menguntungkan dan penghargaan merupakan hal penting untuk mencegah perilaku oportunistik

pemasok (Sriram dan Mummalaneni, 1990). Selanjutnya menurut Morgan dan Hunt (1994), komitmen harus menjadi sebuah variabel penting dalam menentukan kesuksesan hubungan.

Nilai lebih yang ditimbulkan dari hubungan yang didasarkan pada komitmen adalah adanya loyalitas karena sumber loyalitas sering dianggap sebagai perwujudan atas komitmen. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Ross *et al* (1997, p:689) yang mengatakan bahwa komitmen untuk melakukan hubungan jangka panjang didefinisikan sebagai kompleksitas sikap dan tingkah laku yang mencerminkan keeratan hubungan antara dua pihak yang semakin mendekatkan keduanya menjadi satu kesatuan. Kompleksitas ini meliputi loyalitas kepada mitra kerja, harapan dan keinginan bahwa hubungan akan berlanjut, keyakinan akan konsensi yang dapatkan akan berlangsung lama, perasaan sebagai satu kesatuan aliansi dan kerelaan untuk berinvestasi dalam hubungan tersebut bahkan sampai kerelaan untuk memperkuat hubungan tersebut.

Dalam daftar bacaan menyebutkan beberapa bentuk hubungan antara komitmen dengan kepuasan. Selnes (1998) menyebutkan salah satu diantaranya yang berusaha menunjukkan peran kepuasan dan kepercayaan yang saling melengkapi dalam memelihara hubungan antara pemasok dan pembeli pada hubungan pemasaran. Dia menjelaskan bahwa komitmen merupakan salah satu variabel yang berpengaruh sangat kuat terhadap kepuasan selain komunikasi dan penanganan konflik. Komitmen tersebut diharapkan dapat menjadi harapan utama dalam sebuah hubungan bisnis dan selanjutnya pemenuhan harapan tersebut dijadikan patokan dalam mendorong kepuasan konsumen. Sedangkan menurut

Muhmin (2002), Kepuasan hubungan dan komitmen merupakan dua kunci pembangun dalam mengembangkan model hubungan pemasaran di pasar *business-to business (B2B)*. Dalam penelitiannya, dia menghubungkan beberapa bentuk kepuasan terhadap komponen-komponen program pemasaran yang meliputi kepuasan dari aspek produk, kepuasan dari aspek harga, dan kepuasan dari aspek logistik serta kepuasan hubungan itu sendiri terhadap komitmen hubungan. Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan pembeli terhadap hubungan berhubungan positif terhadap kepuasan mereka pada aspek produk dan harga tetapi tidak dengan komponen logistik. Dengan cara yang sama, komitmen pembeli terhadap hubungan berhubungan positif terhadap kepuasan mereka atas hubungan dan terhadap kepuasan mereka terhadap komponen produk dan harga tetapi tidak terhadap komponen logistik dalam program marketing supplier.

Dalam bentuk lain, Zineldin dan Jonsson (2000) menjelaskan beberapa kelompok determinan atau kriteria yang menjelaskan mengapa perusahaan-perusahaan saling mempercayai dan berkomitmen dalam melakukan bisnis satu sama lain. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa kepuasan konsumen merupakan salah satu dimensi dalam mengembangkan kepercayaan hubungan, kekuatan atau komitmen. Sebagai hasil penelitian dilaporkan bahwa kepuasan dari kelompok pembeli terhadap supplier berkemungkinan menyebabkan kepercayaan dan komitmen hubungan yang tinggi. Demikian halnya penelitian Susanto dan Faiz (2006) pada hubungan pemasaran yang juga menyebutkan bahwa “kepuasan atas layanan pemasok merupakan kunci pencapaian komitmen dan hubungan jangka panjang antara pemasok dan penyalur”. Pernyataan tersebut disimpulkan

berdasarkan pengamatan beberapa pernyataan serupa dari penelitian sebelumnya seperti Bejou et.al. (1998), Anderson et.al. (1994) dan Garbarino dan Johnson (1999). Selanjutnya Vasudevan et.al. (2006) menemukan hal serupa pada kasus penelitian yang berbeda. Penelitian tersebut menyebutkan kepuasan dan perubahan harga yang timbul pada hubungan kerjasama berhubungan secara signifikan terhadap komitmen. Namun kemudian ditemukan juga bahwa perubahan harga yang timbul pada hubungan kerjasama tersebut memperlemah hubungan antara kepuasan dan komitmen. Hal tersebut menjadi acuan bagi penelitian ini untuk menentukan faktor harga sebagai indikator yang sensitif terhadap variabel komitmen dalam hubungannya dengan kepuasan. Beberapa penjelasan dari penelitian yang berbeda tersebut menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara komitmen dan kepuasan hubungan kerjasama.

Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Wong (2002), komitmen dalam penelitian ini akan diarahkan pada pengertian komitmen terhadap kebutuhan supplier mengingat penelitian ini membicarakan hubungan antara perusahaan dengan para suppliernya. Wong (2000) menyebutkan komitmen untuk memuaskan kebutuhan supplier menjadi salah satu variabel yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai kepuasan supplier selain budaya kerjasama dengan supplier dan kontroversi yang membangun. Jika perusahaan dapat mempertahankan komitmen mereka dalam memenuhi kebutuhan para suppliernya maka mereka dapat meningkatkan kepuasan supplier. Kemudian dia menambahkan bahwa kepuasan supplier ini akan berperan dalam membangun kepuasan konsumen. Penelitian ini diperkuat lagi olehnya pada tahun 2002 yang

menyebutkan hal serupa dengan menjelaskan komitmen terhadap kepuasan supplier sebagai cerminan tingkat komitmen perusahaan untuk memuaskan konsumen mereka.

Konsistensi UD. Indo Aria dalam pemesanan barang kepada para supplier merupakan usaha perusahaan dalam menunjukkan komitmen dalam hubungan kerjasama. Perusahaan berusaha untuk tidak pernah membatalkan barang yang sudah dipesan kepada supplier meskipun ada tawaran yang lebih baik datang dari supplier lain. Perusahaan juga tetap konsisten dengan harga barang yang telah dijanjikan semula sebelum pesanan barang tersebut dikerjakan oleh para supplier. Selain itu, perusahaan juga berusaha untuk mengayomi para supplier yang rata-rata merupakan usaha perorangan yang terbentur oleh permasalahan modal yang kecil. Peraturan dan kriteria kayu tetap dikomunikasikan dengan baik kepada para supplier namun tetap ada *excuse* atau tetap memahami bahwa kesalahan yang tak terhindarkan akan terjadi. Sehingga, perusahaan tidak menjadikan satu kesalahan tersebut menjadi sebuah perpecahan namun mempergunakan kesalahan tersebut untuk dipelajari bersama dan dijadikan tolok ukur perbaikan dimasa mendatang.

Hal ini sesuai dengan yang disarankan oleh Dalton (1999) dalam *Dalton Tips #2* bahwa kesalahan akan terjadi, namun supplier memerlukan kritikan dan masukan bagaimana mereka dapat memperbaiki kesalahan tersebut dan memulai usaha perlindungan untuk mencegah terjadinya kesalahan itu terulang. Selanjutnya, UD. Indo Aria juga membantu mencari solusi apabila kayu yang dikirim kepada perusahaan tidak lulus seleksi dari perusahaan besar dengan cara menjualkan kembali dalam bentuk kayu limbah kepada perusahaan lain untuk

diproses lebih lanjut. Demikian juga dengan limbah kayu olahan hasil penggergajian kayu (berupa kulit kayu yang dinamakan kayu sebetan), perusahaan tetap mencari pangsa pasar untuk limbah produksi tersebut. Usaha timbal balik ini yang merupakan bentuk komitmen yang diberikan perusahaan kepada para supplier.

H₁ : Semakin tinggi pengaruh komitmen yang diberikan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan supplier maka semakin tinggi kepuasan supplier yang akan tercipta

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.49", Line spacing: 1.5 lines

Deleted:

Formatted: Subscript

2.1.3 Kepercayaan (*Trust*)

Keberhasilan sebuah kerjasama diharapkan dapat dikenali melalui tingkat saling ketergantungan yang semakin tinggi. Hal ini menuntut adanya tingkat saling percaya yang tinggi pula. Sejalan dengan hal tersebut, Lusch (Pamungkas, 2006) berpendapat bahwa “Saling ketergantungan pada hubungan kerjasama menyebabkan adanya peningkatan kepercayaan satu sama lain dan selanjutnya disebutkan Dwyer (Pamungkas, 2006) hal tersebut dapat menguatkan komitmen”.

Berpasangan dengan komitmen, kepercayaan disebutkan dalam berbagai penelitian hubungan kerjasama sebagai variabel penentu kesuksesan dan kualitas hubungan yang berjangka panjang (Morgan dan Hunt, 1994; Zineldin dan Jonsson, 2000; Jonsson dan Zineldin, 2003; Benton dan Maloni, 2004; Susanto dan Faiz, 2006). Bahkan dalam mengelola rantai pasokan, Heizer dan Render (2004) mengatakan bahwa “kepercayaan merupakan hal yang sangat penting dalam rantai pasokan yang efektif dan efisien”. Kepercayaan didefinisikan sebagai “Kepercayaan satu pihak bahwa kebutuhannya akan dipenuhi di masa mendatang

oleh tindakan-tindakan yang dikerjakan oleh pihak lain (Dash et.al, 2007). Berdasarkan pengertian dari beberapa peneliti tentang referensi B2B (*business-to-business*), Sanzo,dkk (2007) mendefinisikan kepercayaan sebagai kepercayaan perusahaan bahwa perusahaan lain akan melakukan tindakan yang menghasilkan *outcome* yang positif dan tidak akan melakukan tindakan tak terduga yang menghasilkan *outcome* negatif. Sedangkan kepercayaan menurut Geykens, dkk (dalam Sanzo, dkk, 2007), kepercayaan dibedakan pada dua tipe yaitu kredibilitas atau percaya pada kejujuran mitranya dan percaya pada kebaikan mitranya. Sejalan dengan hal tersebut, Kumar, dkk (dalam Zailani dan Rajagopal, 2005), menambahkan penjelasan pada dua elemen penting tersebut sebagai berikut:

1. Kepercayaan pada partner, adalah keyakinan bahwa partner selalu siap, memenuhi obligasi pesanan yang dijanjikan serta jujur.

Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut percaya pada keahlian partnernya dalam melakukan pekerjaan secara efektif dan akan memenuhi janji yang telah disepakatinya.

2. Kepercayaan pada kebaikan partner, adalah kepercayaan bahwa partner tertarik pada keadaan perusahaan dan tidak akan mengambil tindakan yang tidak di inginkan yang berdampak negatif pada perusahaan.

Hal tersebut berarti bahwa perusahaan percaya bahwa mitranya peduli terhadap kepentingan dan kesejahteraan perusahaan tersebut.

Kepercayaan dirasakan semakin penting dalam sebuah hubungan antar organisasi, khususnya dalam perubahan *networking* yang semakin berorientasi pada hubungan maya. Bahkan James Gould dalam Marsh (2007) percaya bahwa

Formatted: Indent: Left: 0", Tabs: 0.25", List tab + Not at 0.5"

Formatted: Indent: Left: 0.25"

Formatted: Indent: Left: 0", Tabs: 0.25", List tab + Not at 0.5"

Formatted: Indent: Left: 0.25"

tanpa kepercayaan, sebuah hubungan antara klien dan supplier tidak pernah berjalan untuk memaksimalkan kekuatan potensialnya. Selanjutnya Dash,dkk (2007) menyatakan bahwa para sarjana hubungan pemasaran mengakui adanya kepercayaan sebagai faktor yang sangat penting dalam mengevaluasi hubungan pembeli dan penjual dan oleh sebab itu sudah selayaknya hal ini menjadi perhatian utama. Mereka juga mencatatkan bahwa ketika hubungan bisnis menuntut pembeli dan penjual mengeluarkan sumber daya untuk mengembangkan hubungan melebihi periode waktu yang maksimal, satu pihak mengharapkan kepercayaan menjadi aspek kunci dalam mendefinisikan aspek emosional pada hubungan untuk kedua belah pihak.

Pada penelitian yang berbeda, Shemwell, Cronin, dan Bullard (1994) menyatakan bahwa kepercayaan dan segala manifestasinya (berbagai informasi, sinergi, dan rendahnya tingkat risiko) merupakan suatu aspek paling kritis dalam suatu hubungan. Hawes, Mass, dan Swan (1981) menggolongkan kepercayaan sebagai kekuatan pengikat yang paling produktif dalam suatu hubungan. Pentingnya kepercayaan juga telah diteliti oleh Schurr dan Ozzane (1985) yang menyatakan bahwa tingginya kepercayaan telah meningkatkan hubungan yang terjalin.

Menurut teori Kanter, kepercayaan berkembang dari pengertian mutual yang berbasis pada pembagian nilai diantara partner dan ini sangat penting untuk loyalitas dan komitmen. Selanjutnya beberapa peneliti juga menyebutkan bahwa komponen-komponen pada kepercayaan merupakan determinan kunci dari kesetiaan atau loyalitas (Geykens, dkk, 1999; Moorman, dkk, 1993; Morgan dan

Hunt, 1994 dalam Sanzo, dkk, 2007). Sebagaimana kita tahu bahwa Loyalitas akan terbentuk dari indikator kepuasan. Oleh sebab itu kepercayaan disini dapat digunakan sebagai variabel pembentuk kepuasan dalam rangka menumbuhkan sikap loyal dari partner.

Kepercayaan didefinisikan Gilbert dan Tang (1998) sebagai sebuah bentuk kesungguhan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasionalnya. Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak (Wahyuni et al., 2003). Dalam Dalton's tips #2 dikatakan bahwa kepercayaan merupakan keinginan untuk bekerja bersama dengan membagi input dan pengambilan keputusan. Partner menghormati satu sama lain dan mengikat sumber daya-sumber daya untuk mencapai tujuan bersama (Dalton, 1999).

Mishra dan Monrissey (1990) menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka, keterbukaan dalam informasi kritikal, keterbukaan dalam persepsi dan *feeling*, dan besarnya keterlibatan pekerja dalam keputusan memfasilitasi kepercayaan dalam hubungan antar organisasi. Butler (1991) menyatakan bahwa terdapat sebelas (11) kondisi dari kepercayaan secara organisasional yang sebaiknya dipenuhi, yakni : bijaksana dalam memilih, availibilitas, kompetensi, konsistensi, kejujuran, integritas, *loyalty*, keterbukaan, kepercayaan yang menyeluruh, pemenuhan janji, penerimaan (suatu kondisi).

Kepercayaan adalah sebuah bentuk kesungguhan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasionalnya. Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang

diharapkan oleh kedua belah pihak. Menurut Fierro dan Redondo (2008), Kepercayaan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan perasaan puas terhadap partnernya. Sedangkan dalam bentuk yang berbeda, Zineldin dan jonsson (2000) menunjukkan bahwa kepuasan dapat mempengaruhi kepercayaan. Bahkan dalam penjualan ditekankan bahwa kepercayaan merupakan dasar untuk membentuk loyalitas. Dalam situasi seperti ini di dalam konteks organisasi bahwa trust akan mengakibatkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi, yaitu komitmen terhadap bargaining partner (Mahir, 2003).

Kepercayaan dapat diwujudkan dengan menunjukkan citra atau image perusahaan yang baik. Budaya yang diciptakan perusahaan dalam memperlakukan (treatment) para supplier menyenangkan. Perusahaan terkesan mengayomi dan memenuhi factor utama loyalitas supplier yaitu pembayaran tepat pada waktunya. Indo aria juga membantu mencari solusi apabila kayu yang dikirim ditolak atau tidak lulus seleksi dari perusahaan besar (dinamakan kayu sebetan) dengan cara menjualkan kembali dalam bentuk kayu hasil limbah kepada perusahaan lain untuk diproses lebih lanjut.

Kepercayaan hubungan antara UD Indo Aria dan supliernya dapat diwujudkan melalui pembayaran barang kiriman (kayu) dari para supplier kecil tepat waktu. Faktor ini sangat berpengaruh karena para supplier kecil umumnya merupakan perusahaan kecil yang mempunyai keterbatasan modal. Uang pembayaran barang yang mereka terima umumnya akan cepat dibutuhkan untuk perputaran selanjutnya (untuk modal agar usaha mereka tetap berjalan). Ini bisa menjadi keunggulan competitive Indo Aria dari perusahaan pesaing. Loyalitas

Deleted: 0

akan timbul karena Indo Aria tidak pernah mengecewakan para supplier kecil mencakup pembayaran tidak pernah telat, kelunakan peraturan seleksi ukuran kayu, dsb). Indikasi kepercayaan hubungan UD Indo Aria dan supplierya ditandai dengan munculnya loyalitas, para supplier datang sendiri menawarkan barang (kayu sebagai produk utama) ke Indo Aria tanpa harus dicari, harga yang disetujui dalam pembelian relative murah, dan pembelian kayu tidak memerlukan DP dan supplier bersedia mengirim kayu tanpa dibayar terlebih dahulu.

H₂ : Semakin tinggi tingkat kepercayaan supplier pada perusahaan maka semakin tinggi kepuasan supplier

2.1.4 Komunikasi (*Communication*)

Mohr et al., (1996) menemukan bahwa komunikasi adalah menjadi kunci penting bagi kelanjutan hubungan kerjasama. Komunikasi dipandang sebagai elemen paling penting bagi kesuksesan hubungan antar perusahaan karena kenyataan membuktikan bahwa hubungan antar perusahaan selalu melibatkan komunikasi. Komunikasi yang baik dipandang mampu untuk mengurangi terjadinya kesalahpahaman atau ambiguitas antar anggota dalam kerjasama tersebut. Komunikasi juga merupakan komponen dasar untuk beradaptasi, menginformasikan proses dan menginformasikan hubungan yang mendasarinya. Dengan demikian jalinan komunikasi yang baik seharusnya menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan kerjasama antar perusahaan.

Selanjutnya, Lanser (2000) menempatkan pemeliharaan komunikasi sebagai variabel yang akan menolong kita untuk mengelola hubungan. Lanser menambahkan perwujudan komunikasi dengan menjaga putaran pengaruh arus-

Deleted: ¶

Formatted: Subscript

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.39", Line spacing: 1.5 lines

Deleted:

Deleted: .

Formatted: Indent: First line: 0.59"

balik dibuka oleh penjadwalan pertemuan teratur dan pertukaran perbaharuan tertulis dari tim pimpinan dari kedua organisasi. Oleh sebab itu komunikasi dalam bisnis dapat dikatakan merupakan pembangun adanya hubungan *partnership* dimana komunikasi tersebut dapat digunakan untuk membagi dan mempromosikan ide serta produk yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat tercipta nilai bisnis yang diharapkan. Mengingat komunikasi memegang peranan penting dalam aktivitas hubungan berbisnis, komunikasi yang kurang tertata dapat menyebabkan kegagalan dalam organisasi bisnis. Oleh sebab itu, komunikasi yang efektif dan yang mampu menyampaikan pesan tanpa menimbulkan ambiguitas sangat diperlukan dalam membina suatu hubungan dengan pihak luar. Kemampuan memahami dan mengerti pesan yang disampaikan sangat dibutuhkan dalam aktivitas komunikasi.

Komunikasi yang efektif antar perusahaan dapat dikarakteristikan secara berulang kali, ikhlas dan melibatkan interaksi personal antara personel pembeli dan penjual (Carr and Pearson, 1999; Krause 1999 dalam Paulraj dan Chen, 2007).

Selanjutnya, komunikasi yang efektif ini termasuk berbagi informasi yang berarti dan tepat pada waktunya baik secara formal maupun informal antara seorang pelanggan dan seorang supplier secara empati (Sharma dan Patterson, 1999 dalam Sanzo, dkk., 2007).

Sejumlah peneliti menemukan bahwa saat pembeli dan pemasok berkomunikasi dan berbagi informasi tentang bahan baku serta isu-isu desain produk, mereka lebih senang untuk (1) meningkatkan kualitas produk mereka (2) mengurangi waktu respon konsumen, (3) meningkatkan penghematan biaya

Formatted: Font color: Black

melalui efisiensi operasional dan desain produk yang lebih banyak (Carr dan Pearson, 1999; Takeishi, 2001; Ogden, dkk, 2005 dalam Paulraj dan Chen, 2007).

Penelitian lain (Davis dan Mentzer, 2000) menempatkan tema atau faktor komunikasi sebagai sesuatu yang penting bagi loyalitas konsumen. “Komunikasi merupakan kunci” dan “menjaga agar konsumen terlayani” merupakan nilai tambah yang mendukung pentingnya komunikasi antar pihak. Loyalitas dikendalikan oleh unsur-unsur tidak bereujud dari hubungan, seperti penanganan masalah dan komunikasi.

Dari sebuah penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari orientasi pasar pembeli terhadap *attitudinal loyalty* adalah negatif tetapi pengaruh positif secara tidak langsung hadir melalui komunikasi, konflik, kepuasan dan kepercayaan. *Attitudinal loyalty* merujuk kepada pembelian berulang dan pilihan dan kecenderungan menguntungkan dari pelanggan terhadap supplier (Dick and Basu, 1994 dalam Sanzo, dkk., 2007).

Dalam hubungannya dengan kepuasan, Fierro dan Redondo (2008) menunjukkan hubungan positif antara komunikasi dan kepuasan dimana komunikasi merupakan hal tertinggi untuk memperoleh kepuasan dalam sebuah hubungan. Karena komunikasi akan membuat hubungan perusahaan dan supplier lebih lancar dan akan membawa harapan dan persepsi nyata mereka lebih erat satu sama lain. Pemenuhan harapan dan persepsi tersebut merupakan suatu bentuk perwujudan kepuasan hubungan.

Deleted: .

Hal serupa juga dinyatakan oleh Selnes (1998) yang menyatakan bahwa komunikasi akan meningkatkan kepuasan terhadap supplier. Semakin besar

kualitas komunikasi diantara pihak-pihak yang berpartisipasi paling tidak secara tidak langsung akan menghasilkan persepsi kepuasan yang semakin besar dalam bagian dealer (Jonsson dan Zineldin (2003).

Adapun definisi komunikasi secara jelas disebutkan oleh Fierro dan Redondo (2008) yang menyebutkan bahwa komunikasi merupakan tingkat dimana agen, supplier dan konsumen bertukar informasi yang relevan secara detail. Pernyataan ini didasarkan pada pernyataan berbagai peneliti seperti Anderson dan Narus (1990), Anderson dan Weitz (1992). Kemudian konsep ini dianalisis pada aspek dasar seperti frekuensi, mode, arahan, kualitas, dan partisipasi. Sejalan dengan hal tersebut, Jonsson dan Zineldin (2003) menyatakan hal serupa bahwa frekuensi, durasi dan isi dari kontak atau interaksi antar partner yang terlibat dalam sebuah hubungan merupakan beberapa pengukuran dari komunikasi.

Frekuensi dan kualitas pertukaran informasi (Segi isi) merupakan faktor yang signifikan dalam menentukan tingkat dimana pihak-pihak memahami tujuan satu sama lain dan mengkoordinasikan usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dan mencapai sebuah kepuasan hubungan.

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Dalam beberapa kasus, komunikasi juga menjadi elemen dasar untuk menanggulangi ketidaktentuan berhubungan dengan keruwetan dan keberagaman yang potensial pada produk-produk, dan dengan perubahan dalam keadaan, pasar dan permintaan (Geykens, dkk,1998 dalam Fierro dan Redondo, 2008). Dari pernyataan ini dapat terlihat bahwa komunikasi juga akan berperan dalam menanggulangi adanya kemungkinan perubahan keadaan perusahaan yang menyangkut ragam produk, perubahan pasar dan perubahan permintaan.

Komunikasi memungkinkan supplier untuk mengetahui dan mengklarifikasi kebutuhan dan harapan pembeli, dan terhadap pembeli untuk mengidentifikasi kapasitas dari supplier mereka (Fierro dan Redondo, 2008). Selanjutnya, dalam penelitian yang berbeda Selnes (1998) mendefinisikan komunikasi sebagai pertukaran informasi antar supplier dan konsumen. Komunikasi diharapkan menjadi sumber penting bagi kepuasan karena komunikasi dapat memimpin untuk membagi pemahaman hasil kinerja (*outcome*) dan harapan (atau norma).

Komunikasi UD Indo Aria dengan supplier berupa sharing informasi barang (jenis kayu yang sedang dibutuhkan oleh perusahaan besar), informasi ukuran kayu, informasi kriteria kayu yang sedang dibutuhkan perusahaan besar (ex: tanpa hati, tanpa boleng, tanpa kulit sedikitpun, tidak menjamur atau bluish tint/tidka kebiru-biruan), informasi peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan besar yang menampung pengiriman barang, dan komunikasi nilai produk menjadi hal utama untuk mendapatkan dan memantain kepercayaan supplier. Pembinaan yang dilakukan perusahaan UD. Indo Aria juga akan menjadi faktor penentu timbulnya loyalitas supplier dari adanya komunikasi yang efektif.

Indikasi dari komunikasi UD Indo Aria dengan suppliernya dapat ditunjukkan dengan berkurangnya grade (pemeriksaan dan penilaian, penyeleksian kayu sehingga mengakibatkan banyak kayu yang ditolak atau dibuang percuma oleh perusahaan besar) dikarenakan kayu yang dikirim sesuai standard dan aturan yang ditetapkan perusahaan. Rasa ketenangan (mengurangi was-was/ketakutan) dihati para supplier kecil karena mereka yakin bahwa barang

akan diterima baik oleh perusahaan tanpa pengembalian barang/kayu dalam jumlah yang besar) karena barang yang dikirim sesuai dengan kriteria perusahaan.

H₃: Semakin efektif pengaruh komunikasi yang diberikan perusahaan pada supplier maka semakin tinggi kepuasan supplier

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.39", Tabs: Not at 0.18"

Formatted: Subscript

2.1.5 Kepuasan Supplier (Supplier Satisfaction)

Berbagai penelitian menyebutkan pentingnya mengukur kepuasan hubungan antar organisasi (Jonsson dan Zineldin, 2003; Muhmin, 2002; Pamungkas, 2006; Ganesan, 1994; Benton dan Maloni, 2004). Bahkan Robert M. Monezka (Pamungkas, 2006) menyebutkan bahwa keberhasilan kerjasama dapat dilihat dari kinerja yang diukur dari tingkat kepuasan. Selanjutnya Morrissey dan Pittaway dalam Fierro dan Redondo (2008) menyatakan bahwa kemampuan untuk memberikan sebuah tingkat kepuasan yang tinggi telah dipertimbangkan sebagai sebuah bagian penting dari kesuksesan bisnis. Karena kepuasan merupakan salah satu dari beberapa prediksi yang mempengaruhi loyalitas (Biong, 1993).

Dikatakan pula oleh Biong (1993) bahwa kepuasan merupakan hasil dari peristiwa historis sedangkan loyalitas merupakan hasil yang diharapkan di masa yang akan datang. Hal ini berarti bahwa perasaan puas terhadap suatu hubungan akan sangat mempengaruhi timbulnya sikap loyalitas terhadap partnernya yang pada akhirnya menjadi kontribusi penting dalam membina hubungan kerjasama yang berjangka panjang. Oleh sebab itu, tepat sekali apabila dapat dikatakan bahwa hubungan dalam jangka panjang akan tercipta apabila terjadi kondisi yang memuaskan dan adanya kerjasama yang saling menguntungkan dengan

bertambahnya nilai hasil usaha (Kalwani dalam Pamungkas, 2006). Bahkan dengan adanya loyalitas yang bisa dihasilkan dari perasaan puas atas hubungan faktor lain yang bisa menimbulkan ketidakpuasan seperti perubahan harga menjadi tidak berarti. Seperti yang telah dikemukakan oleh Jonsson dan Zineldin (2003) bahwa perubahan harga dapat membawa pada ketidakpuasan, tetapi jika hasil dari hubungan bagus, masing-masing partai mungkin bisa dipuaskan dengan adanya hubungan tersebut.

Kepuasan sering diartikan sebagai perasaan senang dan gembira karena terpenuhi hasrat hatinya. Menurut Kotler dan Keller (2006), secara umum kepuasan merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dapat diukur dari tingkat kesenjangan antara dua hal tersebut (kinerja yang dirasakan dan harapan). Sejalan dengan pernyataan tersebut, Biong (1993) menjelaskan kepuasan berkembang sebagai sebuah konsekuensi atau akibat atas pengalaman satu pihak terhadap kemampuan pihak lain untuk memenuhi norma-norma atau aturan-aturan dengan harapan-harapannya. Dalam konteks hubungan pembeli-penjual Muhmin (2002) menyatakan bahwa kepuasan hubungan telah didefinisikan oleh beberapa peneliti sebagai sebuah keadaan kasih sayang yang positif dihasilkan dari penilaian perusahaan terhadap seluruh aspek dari hubungan bekerjanya dengan perusahaan lain.

Dalam studi manajemen rantai suplai, kepuasan sering disebutkan sebagai faktor utama atas ketahanan sebuah hubungan dalam rantai suplai.

Ganesan (1994) menemukan bahwa kepuasan merupakan faktor penting dalam pencapaian hubungan yang berjangka panjang. Diperkuat oleh penelitian Benton dan Maloni (2004) yang menggambarkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara hubungan (*relationship*) dengan kepuasan (*satisfaction*) yang mengindikasikan bahwa kualitas hubungan pembeli-supplier mempunyai pengaruh yang kuat pada kepuasan supplier. Penelitian tersebut juga menyatakan bahwa tanpa kepuasan para anggota rantai suplai tidak dapat menghasilkan faktor-faktor yang bersifat psikologis seperti kepercayaan, komitmen, dan perasaan persahabatan dan cinta kasih yang sangat penting dalam mempertahankan hubungan. Dengan demikian, tingkat kepuasan yang tinggi akan mempunyai konsekuensi positif bagi hubungan atau *relationship* (Frazier dalam Jonsson dan Zineldin, 2003).

Vasudevan et al (2006) menyatakan bahwa beberapa peneliti telah memandang kepuasan sebagai dua sisi yaitu dari sisi ekonomis dan sisi non-ekonomis. Menurut pengamatan Geykens et al (Vasudevan et.al, 2006), kepuasan ekonomis berhubungan dengan penghargaan ekonomis yang terjadi pada hubungan pertukaran mitra seperti diskon harga. Sedangkan kepuasan non-ekonomis berhubungan dengan respon kasih sayang dan positif terhadap aspek psikologi non-ekonomis atas hubungan semisal perasaan dihargai, dihormati dan mendapatkan kesempatan untuk andil atau ikut serta dalam menemukan ide-ide baru pada pemecahan masalah usaha.

Selanjutnya dapat dikatakan bahwa untuk menumbuhkan kepuasan yang akhirnya akan bermuara pada loyalitas, image perusahaan sangat diperlukan

sebagai faktor kepercayaan. Sejalan dengan hal tersebut dalam hubungan pemasaran, Kuusik (2007) mengatakan bahwa Image dari merek atau supplier adalah salah satu faktor yang paling kompleks. Hal ini mempengaruhi loyalitas yang paling tidak pada dua cara. Pertama, pelanggan mungkin menggunakan pilihannya untuk mewakili imagenya sendiri. Itu mungkin terjadi baik pada level sadar maupun bawah sadar. Kedua, berdasarkan teori identitas social, orang cenderung mengklasifikasikan mereka menjadi kategori-kategori sosial yang berbeda yang menggiring kepada evaluasi dari tujuan dan nilai dalam kelompok dan organisasi yang beragam dalam perbandingannya dengan tujuan dan nilai dari pelanggan itu sendiri. UD. Indo Aria mempunyai Chanel atau pasar yang bagus (yaitu perusahaan-perusahaan besar) yang susah dijangkau sendiri oleh para supplier kecil. Indo Aria juga sudah dipercayai integritas dan nama baiknya di perusahaan besar. Dengan kata lain , para supplier akan mengakui bahwa mereka tidak mudah untuk menjalankan bisnisnya tanpa kerjasama dari Indo Aria dan saling mengisi dan pengertian satu sama lain. Selain itu, perusahaan juga menunjukkan komitmen untuk menanamkan kejujuran, keadilan dan ketepatan waktu pembayaran. Image perusahaan akan dapat dibangun berdasarkan faktor – faktor tersebut.

Dalam kaitannya dengan hubungan marketing, kepuasan hubungan merupakan salah satu konsep inti dalam penyusunan paradigma hubungan marketing, dan merupakan sebuah variabel penting dalam memahami perkembangan dan pemeliharaan hubungan pembeli-penjual dalam konteks antar organisasi (Muhmin, 2002). Lebih lanjut lagi dalam penelitian dibidang

pemasaran, kepuasan pada umumnya berhubungan dengan perasaan pelanggan terhadap produk atau jasa yang mereka nikmati sehingga memenuhi kebutuhannya sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Spreng et. Al (1996), Wong (2002) dan Jonsson dan Zineldin (2003). Wong (2002) juga menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan tujuan atau sasaran operasi pada bisnis perusahaan sebagai bagian penting pada adaptasi *Total Quality Management (TQM)*. Kepuasan pelanggan diharapkan dapat menjadi rangsangan munculnya loyalitas terhadap perusahaan dan hal ini akan berpengaruh positif terhadap keuntungan perusahaan. Dengan dasar pemikiran dari Lupiyoadi dan Hamdani (2006), Peningkatan kepuasan pelanggan akan mengakibatkan pelanggan yang bertahan juga akan meningkat sehingga pada akhirnya perusahaan akan menghasilkan laba yang lebih besar karena keberhasilan tersebut. Selanjutnya, Supranto (2003) menyebutkan ciri pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang kecenderungan untuk membeli berkali-kali, mengajak orang lain membeli, membicarakan hal-hal baik menjadi produk oleh perusahaan yang menghasilkan produk tersebut dan hal ini akan menjadi promosi gratis dari mulut ke mulut. Penjualan akan meningkat sehingga laba yang diharapkan juga akan meningkat. Pengaruh positif yang dihasilkan dari seorang pelanggan yang puas juga disebutkan oleh Jonsson dan Zineldin (2003) sebagai pembelian ekstra atas produk atau jasa, kecilnya sensitivitas harga, komentar yang baik tentang perusahaan dan produk atau jasanya, kecilnya perhatian yang diberikan terhadap merek pesaing dan merek periklanan serta loyalitas yang berjangka panjang.

Sama halnya dengan penjabaran definisi kepuasan pelanggan, kepuasan supplier juga akan didapatkan apabila yang diharapkan atau dibutuhkan oleh supplier terpenuhi. Selanjutnya, kepuasan supplier tersebut dirumuskan sedemikian rupa agar dapat merangsang adanya loyalitas supplier terhadap hubungan yang telah terjalin dengan perusahaan. Dengan adanya loyalitas tersebut diharapkan para supplier bersedia melakukan transaksi dan pengiriman berulang dengan kualitas produk kiriman yang bagus, pengiriman yang tepat waktu hingga kesediaannya untuk membicarakan hal-hal baik akan kebijakan perusahaan kepada rekan-rekannya yang dapat secara otomatis membuat para supplier baru untuk bergabung dan bekerjasama dengan perusahaan. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Pamungkas (2006) yang didasarkan pada pernyataan Johnson (1999) bahwa “Strategi kemitraan dapat meningkatkan jumlah mitra yang kemudian ikut bergabung dalam kerjasama karena keberhasilan partner akan mempengaruhi partner lain untuk ikut bergabung”. Wong (2002) menyebutkan arti penting membangun kepuasan para supplier dimana kepuasan supplier dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Mengingat peran penting dari kepuasan supplier tersebut, perusahaan perlu membuat para suppliernya puas dengan hubungan-hubungan dan operasi-operasi yang dilakukan dengannya agar perusahaan mempunyai dukungan penuh dan sungguh-sungguh dari para supplier. Pendekatan secara kekeluargaan dan secara kooperatif terhadap para supplier akan membuat mereka lebih merasa puas dengan hubungan yang terjalin dengan perusahaan dan oleh sebab itu mereka akan lebih kooperatif dan berkeinginan untuk menolong perusahaan (Wong, 2002). Dengan demikian, jika para supplier merasa tidak terpuaskan oleh kebijakan perusahaan, mereka

tidak akan memberikan kinerja terbaik mereka untuk membantu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

Deleted: ¶

Dengan demikian, kemampuan perusahaan dalam menciptakan kepuasan supplier dapat menjadi asset berharga yang tidak nampak bagi perusahaan. Hal ini harus benar-benar diperhatikan oleh manajemen perusahaan mengingat arti penting kualitas manajemen hubungan dengan supplier dalam menciptakan kepuasan supplier. Untuk tujuan tersebut, harus ada keselarasan antara kebutuhan perusahaan dan suppliernya sebagaimana yang diungkapkan Wong (2002) bahwa keselarasan atas kebutuhan dari perusahaan dan pemasoknya penting bagi mereka untuk memperoleh kinerja terbaik dari rantai suplai. Sebagai hasil akhir, penelitian Wong (2002) menjadi dasar bagi penelitian ini bahwa jika perusahaan mampu membuat supplier merasa puas terhadap hubungan yang dijalinnya melalui pendekatan relational, maka para supplier tersebut akan lebih kooperatif dan bersedia membantu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan supplier dapat menjadi faktor pendukung kelancaran kualitas produksi. Karena hubungan baik dengan supplier merupakan bagian dari proses pelaksanaan program TQM yang juga mensyaratkan adanya integrasi kualitas aktivitas manajemen dari anggota lain dalam rantai pasokan (Kanji dan Asher, Youseff et al dalam Wong, 2002).

H₄: Kepuasan Supplier yang tinggi akan meningkatkan kualitas produksi perusahaan

Deleted: ¶

Formatted: Subscript

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.39", Tabs: Not at 0.18"

2.1.6 Kualitas Produksi Perusahaan

Najib (2007) menyebutkan arti penting hubungan kemitraan dengan pemasok dalam usaha perusahaan mencapai karakteristik mutu dari produk dan

layanan yang diberikan kepada pelanggan. Dikatakan pula bahwa pemasok telah menjadi bagian penting dan pokok dari strategi perbaikan mutu yang diarahkan untuk meningkatkan daya saing dari perusahaan. Bahkan disebutkan pula oleh Wong (2002) bahwa berpartner dengan para supplier merupakan salah satu prinsip kunci dari TQM (*Total Quality Management*). Karena perusahaan memahami bahwa kinerja mereka bergantung sekali pada kinerja para suppliernya sebagai satu rangkaian dalam manajemen rantai suplai.

Perusahaan UD. Indo Aria menggunakan keputusan manajemen strategiknya dengan menjalin hubungan dengan para suppliernya untuk mendukung kelangsungan usaha perusahaan. Ini berarti bahwa kinerja supplier atau pemasok barang akan mempengaruhi kinerja perusahaan UD. Indo Aria sebagai pembeli. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Paulraj dan Chen (2007) menyarankan bahwa ketika kinerja supplier (pemasok) meningkat, perusahaan pembeli juga diuntungkan. Sehingga, pasangan yang berkolaborasi perlu berbagi visi bersama di masa yang akan datang dan memahami bahwa mereka dapat berdua mencapai keuntungan jangka panjang dengan mengikuti inisiatif strategi sebagai manfaat bersama. Hal ini dihasilkan dari penelitiannya yang menguji hubungan langsung antara ketidakpastian rantai suplai (permintaan, suplai, dan teknologi) dengan manajemen suplai strategis, dimana manajemen suplai strategis tersebut dikarakteristikan oleh interaksi dari banyak konsep/gagasan yang mencakup kunci gagasan teoritis dari pembelian strategis, orientasi hubungan jangka panjang, komunikasi antar perusahaan, antar bagian dan integrasi supplier.

Dalam uraiannya tentang orientasi hubungan jangka panjang, Paulraj dan Chen (2007) menjabarkan pendapat dari beberapa penulis antara lain bahwa kontrak supplier berkembang menjadi jangka panjang, dan banyak supplier memberikan informasi tentang proses manufaktur, kinerja kualitas dan struktur biaya kepada perusahaan pembeli (Helper 1991; Helper and Sako 1995). Sebagai tambahan, melalui hubungan jangka panjang, para pemasok/ supplier menjadi bagian dari rantai yang dikelola dengan baik dan akan memiliki pengaruh yang lama terhadap daya saing dari seluruh rantai suplai (Choi and Hartley 1996; Ogden, Petersen, Carter and Monczka, 2005).

Hubungan jangka panjang diartikan sebagai persepsi mengenai saling ketergantungan pembeli dan pemasok baik dalam konteks produk maupun hubungan dan diharapkan bahwa saling ketergantungan akan bernilai bagi pembeli dalam jangka panjang (Ganesan, 1994, p:2-3). Dimana mereka akan berusaha menjaga dan saling membangun faktor-faktor yang berharga pada hubungan kerjasama karena adanya nilai ketergantungan tersebut.

Sebagai hasil akhir, hubungan yang berjangka panjang dengan pemasok dapat memberikan manfaat bagi proses produksi perusahaan yang berkualitas. Dan oleh karena itu, hubungan baik dengan supplier dapat mendukung strategi fungsional perusahaan dalam bidang manajemen produksi / operasi perusahaan yang dapat diukur dari kualitas produksi yang didapatkan perusahaan. Dan ini merupakan bagian dalam konsep pendukung pelaksanaan program TQM. Menurut Pierce dan Robinson (1997), manajemen produksi/operasi merupakan fungsi inti

dari setiap organisasi yang mengubah masukan berupa bahan baku, bahan pendukung, mesin dan manusia menjadi keluaran yang bernilai.

Dengan demikian seperti halnya telah disinggung dalam subbab terdahulu, bermitra dengan pemasok atau supplier merupakan hal mutlak bagi perusahaan yang ingin mendapatkan keberhasilan dan kesuksesan dari rantai pasok yang dijalinnya. Karena hubungan dalam rantai pasokan menurut Heizer dan Render (2004) akan memberikan peluang besar untuk mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan mengingat usaha gabungan dengan pemasok dapat memperbaiki inovasi, mempercepat desain, dan mengurangi biaya (pembelian bahan baku) dan semua ini dapat meningkatkan daya saing kedua belah pihak secara dramatis.

Sebagaimana yang telah diungkapkan dalam bab terdahulu oleh Wong (2002) bahwa berpartner dengan supplier berimplikasi secara positif terhadap perbaikan mutu produk sebagai bagian dari program TQM (*Total Quality Management*). Beberapa peneliti menurut Fierro dan Redondo (2008) juga mempertahankan pendapat tentang adanya keterkaitan TQM sebagai dasar untuk suatu manajemen kepuasan pada hubungan perusahaan dengan supplier. Menurut Oakland (Wong, 2002), TQM merupakan “Sebuah cara pengaturan untuk meningkatkan efektifitas, fleksibilitas dan daya saing sebuah bisnis secara keseluruhan”. Sedangkan menurut Heizer dan Render (2004), TQM merujuk pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. Lebih dari itu, tujuan utama dari TQM adalah untuk meyakinkan peningkatan berkelanjutan pada kepuasan pelanggan pada biaya yang

secara terus menerus lebih rendah. Dapat terlihat dengan jelas bahwa tujuan TQM adalah fokus pada kualitas secara total dalam rangka pemuasan kebutuhan pelanggan. Hal ini secara jelas menunjukkan kepada kita tentang besar pengaruh kepuasan supplier dalam mendukung pencapaian Kualitas Produksi Perusahaan.

Menurut Heizer dan Render (2004) mengelola kualitas membantu membangun strategi yang sukses akan *diferensiasi*, *biaya rendah* dan *respon cepat*. Selanjutnya mereka menambahkan bahwa kualitas atau kualitas rendah memberikan pengaruh pada organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga ke pelanggan dan dari design produk hingga ke pemeliharaan. Sehingga membangun sebuah organisasi yang dapat mencapai kualitas salah satunya dengan membangun suatu rantai suplai dimana terdapat hubungan antara perusahaan dengan para pemasoknya sebagai perpanjangan lengan perusahaan atas pemenuhan kebutuhan konsumen.

Adapun definisi yang kualitas produksi yang dimaksudkan pada penelitian ini adalah kontribusi dari supplier terhadap perusahaan untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan permintaan dan harapan konsumen. Kualitas disini diwujudkan dalam berbagai faktor seperti harga, kualitas, tingkat pemenuhan, tingkat pelayanan, ketepatan waktu pengiriman dan ketepatan jumlah barang. Konsep ini juga dikemukakan oleh Genna (1997), Najib (2007), Suparno dan Siswanto (2005).

Deleted: ¶

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Adapun rangkuman dari beberapa penelitian terdahulu yang menjustifikasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Resume Penelitian Terdahulu

Deleted: ¶

Nama Peneliti	Variabel Antecedent	Variabel Outcomes	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Kontribusi terhadap Penelitian
Alfred Wong, (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co-operative culture ▪ Commitment to supplier satisfaction ▪ Constructive controversy 	<p>Supplier Satisfaction</p> <p>↓</p> <p>Customer satisfaction</p>	Untuk memahami bagaimana perusahaan yang bekerjasama dengan supplier dapat meningkatkan kepuasan supplier yang pada akhirnya berimplikasi pada kepuasan pelanggan	Analisis deskriptif	Pengaruh komitmen untuk memuaskan supplier terhadap kepuasan supplier
Alfred Wong, 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commitment to supplier satisfaction ▪ Cooperative goals ▪ Competitive goals (-) ▪ Constructive controversy 	<p>Partnering relationships (supplier satisfaction, supplier contribution)</p> <p>↓</p> <p>Company performance (Customer satisfaction)</p>	Mempelajari factor yang menyebabkan kesuksesan hubungan dengan supplier dan bagaimana hubungan supplier dapat menolong perusahaan memperbaiki performance lewat TQM	Structural Equation Analysis	Pengaruh komitmen untuk memuaskan supplier terhadap kepuasan supplier dan kepuasan supplier terhadap TQM.
Fierro dan Redondo (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperation ▪ Communication ▪ Adaptation to Expectations ▪ Trust 	Satisfaction	Menganalisis konsep Kepuasan pada hubungan perusahaan dan supliré	Structural Equation analysis	Pengaruh komunikasi dan kepercayaan terhadap Kepuasan
Vasudevan, dkk (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relational switching Cost ▪ Satisfaction 	Commitment	Menganalisis pengaruh dari perubahan harga dan kepuasan pada komitmen serta pengaruhnya pada kepuasan – komitmen dalam hubungan supplier dengan pabrik	Regression analysis	Pengaruh kepuasan terhadap komitmen
Zineldin dan Jonsson (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptation ▪ Relationship bonds ▪ Relationship termination costs ▪ Shared values ▪ Communication ▪ Opportunistic behavior ▪ Satisfaction ▪ Cooperation 	<p>Trust</p> <p>↓</p> <p>Commitment</p>	Menganalisis pentingnya sebuah set dari beberapa variable pembangun dalam rangka meningkatkan kepercayaan dan komitmen diantara hubungan supplier dan dealer	Regression analysis	Pengaruh tiap variable kepercayaan, komitmen dan komunikasi pada kepuasan
Jonsson dan Zineldin (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication(+) ▪ Adaptation ▪ Reputation ▪ Coercive power(-) ▪ Non-coercive 	Relationship satisfaction	Studi ini mengusulkan sebuah model konseptual termasuk	Structural equation analysis	Hubungan komunikasi terhadap kepuasan hubungan

Formatted Table

Formatted: Indent: Left: -0.03", Hanging: 0.13", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.1", List tab + Not at 0.5" + 0.54"

Formatted: Indent: Left: 0.04", Hanging: 0.13", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.29" + Tab after: 0.54" + Indent at: 0.54", Tabs: 0.17", List tab + Not at 0.5" + 0.54"

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.21", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.21", List tab + Not at 0.5"

Deleted: supplier

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.21", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.21", List tab + Not at 0.5" + 0.76"

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.21", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.21", List tab + Not at 0.5" + 0.76"

Formatted: Indent: Left: -0.02", Hanging: 0.13", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.1", List tab + Not at 0.5" + 0.76"

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.21", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.21", List tab + Not at 0.5" + 0.76"

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ power ▪ Cooperation ▪ Relationship bonds ▪ Dependency ▪ Relationship benefits(+) 		<p>dimensi behavioral / perilaku dari hubungan supplier dan dealer dan menunjukkan bagaimana mencapai kepuasan hubungan antar organisasi. Peneliti ingin menunjukkan adanya kemungkinan penciptaan kepuasan yang tinggi meskipun tingkat komitmen dan kepercayaan dinilai kurang</p>		
Selnes (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competence ▪ Communication ▪ Commitment ▪ Conflict handling 	<p>Trust dan Satisfaction</p> <p>↓</p> <p>Enhancement</p> <p>↓</p> <p>Continuity</p>			<p>Hubungan komunikasi dan komitmen terhadap kepuasan</p>
Muhmin (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfaction with product aspect ▪ Satisfaction with price aspects ▪ Satisfaction with logistics aspects 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relationship satisfaction <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relationship commitment 	<p>Menganalisis bagaimana program pemasaran supplier luar negeri mempengaruhi kepuasan pembeli industri di Saudi dan komitmen hubungan jangka panjang dengan supplier</p>		<p>Hubungan komitmen terhadap kepuasan</p>
Benton dan Maloni (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non mediated (expert, referent) ▪ Coercive mediated (coercive, legal legitimate) ▪ Reward mediated (reward) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relationship (commitment, trust, cooperation, conflict resolution) ▪ Supplier satisfaction <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supplier, manufacturer, supply chain performance 	<p>Menilai pengaruh kekuatan supply chain terhadap kepuasan supplier</p>	<p>Structural equation</p>	<p>Pengaruh variable-variabel komitmen dan kepercayaan terhadap kepuasan supplier</p>
Najib (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quality, cost, delivery, service, quantity, strategic of supplier 	<p>Total customer satisfaction</p>	<p>Menjelaskan literature yang berfokus pada hubungan pembeli dan supplier</p>	<p>Descriptive analysis</p>	<p>Pengaruh kepuasan supplier terhadap mutu produk dan TOM secara keseluruhan</p>

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.21", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.21", List tab + Not at 0.5" + 0.76"

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.21", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.21", List tab + Not at 0.5" + 0.76"

Formatted: Indent: Left: -0.01", Hanging: 0.13", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.12", List tab + Not at 0.5" + 0.76"

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.21", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.21", List tab + Not at 0.5" + 0.76"

Formatted: Indent: Left: -0.01", Hanging: 0.13", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.12", List tab + Not at 0.5" + 0.76"

Formatted: Indent: Left: 0", Hanging: 0.21", Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tabs: 0.21", List tab + Not at 0.5" + 0.76"

Sumber : Rujukan Penelitian terdahulu dikembangkan untuk penelitian ini

Deleted: Maunu (2003) ... [27]

Formatted: Swedish (Sweden)

2.2. Research Gap

Research gap dalam penelitian ini ditemukan pada penelitian Jonsson dan Zineldin (2003) yang menyatakan kemungkinan pencapaian sebuah tingkat kepuasan yang tinggi ketika komitmen dan kepercayaan antara supplier dan dealer dinilai kurang. Secara lebih jelas, Jonsson dan Zineldin (2003) menyatakan bahwa semua variabel kritis yang dimaksud (komunikasi, adaptasi, reputasi, tanpa kekuatan memaksa, kerjasama, ikatan hubungan, tanah jajahan, keuntungan hubungan, dengan pengecualian pada variabel kekuatan pemaksaan) secara signifikan penting untuk pencapaian kepuasan hubungan yang tinggi tanpa memperhatikan apakah hubungan dikarakteristikkan oleh tingkat kepercayaan dan komitmen yang tinggi atau rendah.

Deleted: n

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Muhmin (2002), Wong (2002), Fierro dan Redondo (2008), Vasudevan, dkk (2006), Selnes (1998), Wong (2000), Benton dan Maloni (2005), Maunu (2003) yang mensyaratkan variabel komitmen dan kepercayaan pada penelitian mereka tentang pencapaian kepuasan hubungan antara pembeli dan penjual. Atas dasar research gap tersebut maka diperlukan penelitian lanjutan yang menguji pengaruh variabel komitmen, kepercayaan pada kepuasan (khususnya kepuasan supplier) disamping variabel komunikasi dalam rangka meningkatkan kualitas produksi perusahaan.

Formatted: Line spacing: 1.5 lines

2.3. Sumbangan Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya merupakan gabungan dari penelitian-penelitian serupa yang meneliti hubungan pembeli dan penjual dari Muhmin

(2002), Wong (2002), Fierro dan Redondo (2008), Vasudevan, dkk (2006), Selnes (1998), Wong (2000), Benton dan Maloni (2005), Maunu (2003) dan Zineldin dan Jonsson (2003) dan memadukan variabel komitmen, kepercayaan dan komunikasi secara bersama dalam pengaruhnya terhadap kepuasan (secara khusus pada kepuasan supplier) yang pada akhirnya berimplikasi pada perusahaan dalam menerapkan strategi yang tepat dalam menjalin hubungan dengan supplier. Agar perusahaan bisa mengetahui secara lebih detail gambaran persepsi dan tingkat kepuasan masing-masing supplier, penelitian ini akan mengupas hal tersebut dengan metode IPA. Akurasi pengukuran tersebut akan disajikan dalam penelitian ini.

Deleted: .

Penelitian ini tidak hanya berhenti pada hasil pengukuran tingkat kepuasan yang dibangun dari variabel-variabel komitmen, komunikasi, dan kepercayaan. Namun secara lebih lanjut penelitian ini akan meneliti tentang pengaruh dari kepuasan supplier tersebut terhadap kualitas produksi perusahaan.

Metode analisis IPA akan secara mendalam menggali kebijakan-kebijakan perusahaan yang mana saja yang dapat berpotensi meningkatkan kepuasan supplier yang pada akhirnya akan meningkatkan kontribusi mereka terhadap perusahaan melalui kualitas produk yang berkualitas (meliputi, ketepatan pengiriman, ketepatan jumlah, tidak adanya kerusakan, pelayanan, harga barang dan lain sebagainya). Sedangkan alat analisis SEM akan lebih menunjukkan korelasi antara variabel dependen dan independen diantaranya. Penelitian ini akan menjadi masukan yang berarti bagi perusahaan UD.INDO ARIA dalam

Deleted: Dimana variabel komitmen, kepercayaan dan komunikasi diteliti pengaruhnya pada kepuasan hubungan dalam penelitian yang terpisah. Akurasi pengukuran tersebut akan disajikan dalam penelitian ini. ¶

menghadapi permasalahan yang sedang terjadi. Strategi hubungan dan strategi pembelian yang tepat akan disarankan dalam penelitian ini.

Penelitian terdahulu meneliti pengaruh variabel komitmen, kepercayaan dan komunikasi pada kepuasan hubungan dalam penelitian yang terpisah. Sebagian besar penelitian tersebut meneliti tingkat kepuasan secara downstream yaitu antara perusahaan dengan para dealernya. Adapun penelitian ini akan lebih menekankan pada hubungan secara upstream yaitu hubungan antara perusahaan dengan para suppliernya.

Deleted: D

2.4. Dimensionalitas dan Definisi Operasional Variabel

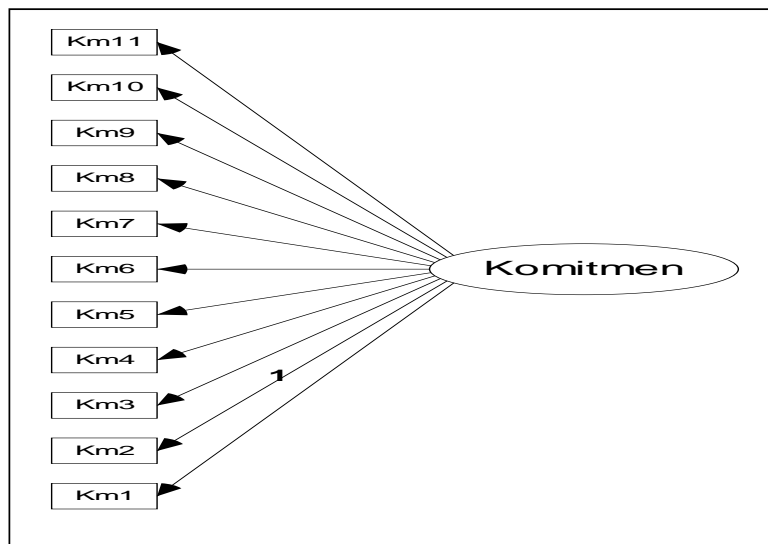
Dimensi-dimensi atau indikator-indikator dibawah ini dihasilkan dari wawancara singkat baik dengan pihak manajemen perusahaan maupun dengan supplier. Atribut atau indikator tersebut merupakan kebijakan yang dilakukan perusahaan selama ini yang kemudian dikorelasikan dan dikelompokkan berdasarkan variabel-variabel yang telah disusun berdasarkan teori yang ditemukan dari beberapa literatur untuk memperkuat keberadaan atribut-atribut tersebut dalam analisis selanjutnya. Selanjutnya atribut-atribut tersebut akan dipergunakan untuk mengukur kepuasan para supplier atas kebijakan yang telah dilakukan perusahaan dengan membandingkannya dengan harapan supplier dalam rangka mencapai loyalitas supplier untuk kesuksesan hubungan kerjasama atau kemitraan.

2.1.1 Dimensionalitas Komitmen

Variabel komitmen untuk memuaskan kebutuhan supplier merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan supplier. Variabel ini akan dijabarkan pada gambar 2.1 sebagai berikut:

Gambar 2. 1

Dimensionalitas Variabel Komitmen

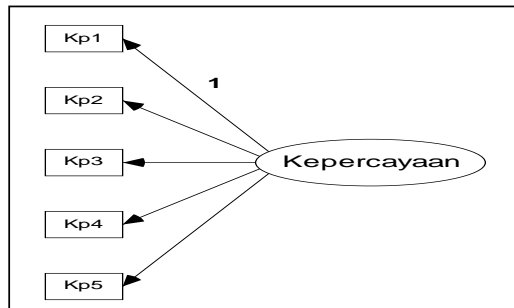


Sumber: Selnes (1998), Wong (2000), Muhmin (2000), Zineldin dan Jonsson (2000), Susanto dan Faiz (2006), Vasudevan,dkk (2006)

2.1.2 Dimensionalitas Kepercayaan

Variabel kepercayaan merupakan faktor yang mempengaruhi Kepuasan supplier. Variabel ini akan dijabarkan dalam indikator-indikator pada gambar 2.2 sebagai berikut:

Gambar 2. 2
Dimensionalitas Variabel Kepercayaan



Formatted: Indonesian
 Deleted: 2
 Field Code Changed
 Deleted: 2
 Deleted: 2
 Formatted: Indonesian
 Formatted: Indonesian

Sumber: Zineldin dan Jonsson (2000), Fierro dan Redondo (2008)

Deleted: ¶
 ¶

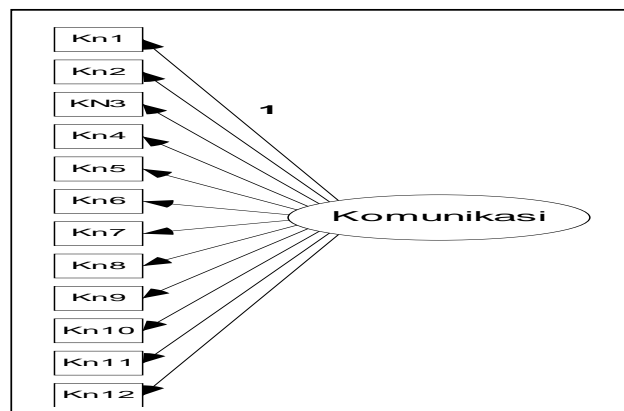
Formatted: Line spacing: single

2.1.3 Dimensionalitas Komunikasi

Variabel komunikasi merupakan faktor yang mempengaruhi **kepuasan supplier**. Variabel ini akan dijabarkan pada gambar 2.3 sebagai berikut:

Deleted: loyalitas

Gambar 2. 3
Dimensionalitas Variabel Komunikasi



Deleted: -----Page Break-----
 Formatted: Swedish (Sweden)

Sumber: Fierro dan Redondo (2008), Selnes (1998), Zineldin dan Jonsson (2000)

Deleted: ¶
 ¶

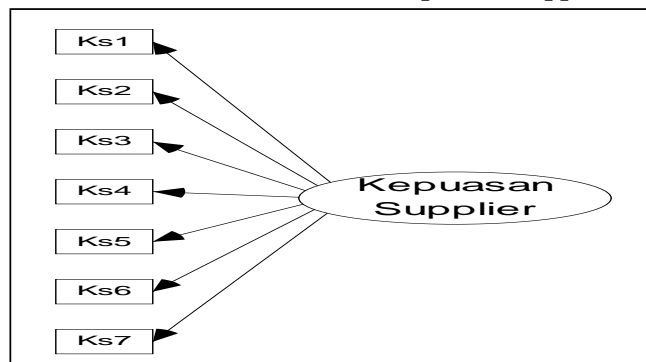
2.1.4 Dimensionalitas Kepuasan Supplier

Variabel kepuasan supplier merupakan faktor yang dapat meningkatkan Kualitas produksi perusahaan. Variabel ini akan dijabarkan pada gambar 2.4 sebagai berikut:

Formatted: Line spacing: Double

Deleted: mempengaruhi kesuksesan strategi manajemen operasi perusahaan

Gambar 2. 4
Dimensionalitas Variabel Kepuasan Supplier



Sumber : Fierro dan Redondo (2008), Sanzo, dkk (2007), Muhmin (2002), Zineldin dan Jonsson (2000), Vasudevan, dkk, (2006),

Deleted: f

Deleted: (Kotler dan Keller, 2006)

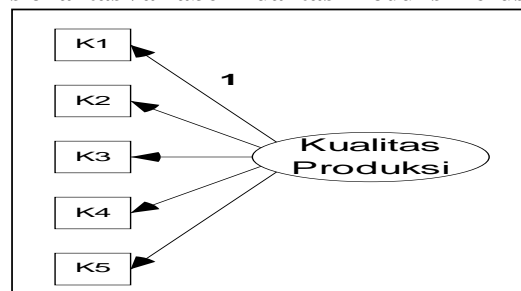
Deleted: Manajemen Kualitas Total

2.1.5 Dimensionalitas Kualitas Produksi Perusahaan,

Variabel Kualitas Produksi Perusahaan merupakan hasil yang akan didapatkan perusahaan dari kepuasan hubungan yang telah dijalinnya dengan para supplier. Variabel ini akan dijabarkan dalam gambar 2.6 sebagai berikut:

Deleted: Manajemen Kualitas Total

Gambar 2. 5
Dimensionalitas Variabel Kualitas Produksi Perusahaan



Sumber: Genna, 1997, Najib (2007), Suparno dan Siswanto (2005).

Deleted: D

Formatted: Line spacing: Double

2.5. Penentuan Variabel dan Dimensi Variabel

Penentuan untuk variabel dependen dan independen dalam model penelitian ini, dapat dilihat dalam Tabel 2.6 berikut:

Tabel 2. 2

Variabel Independen dan Dependen

No.	Variabel Independen	Variabel Dependen
1	Komitmen	Kepuasan supplier
2	Kepercayaan	Kepuasan Supplier
3	Komunikasi	Kepuasan Supplier
4	Kepuasan Supplier	Kualitas Produksi Perusahaan

Sumber : Penelitian terdahulu dikembangkan untuk penelitian ini

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat dalam Tabel

Formatted: Line spacing: Double

2.3 berikut :

Deleted: 5

Formatted: Indonesian

Tabel 2. 3
Operasional Variabel Penelitian dan Indikator / Kebijakan Perusahaan

Deleted: ¶

Variabel	Definisi Operasional	Nama Indikator/ Kebijakan Perusahaan
Komitmen	Sebuah hasrat atau keinginan yang berlangsung terus menerus untuk memelihara sebuah hubungan yang bernilai (Moorman, Zaltman dan Deshpande (1992) dalam morgan dan hunt , 1994)	<p>Km₁ : Kekuatan komitmen perusahaan terhadap terhadap supplier</p> <p>Km₂ : Pemeliharaan hubungan antara perusahaan dengan supplier</p> <p>Km₃ : Pengembangan hubungan antara perusahaan dengan supplier</p> <p>Km₄ : Sifat terbuka secara penuh dalam hubungan perusahaan dengan supplier</p> <p>Km₅ : Sikap peduli dalam hubungan dengan suppliers</p> <p>Km₆ : Penyesuaian diri dengan kebutuhan supplier</p> <p>Km₇ : Fleksibel terhadap kriteria kayu</p> <p>Km₈ : Keteguhan atau konsistensi perusahaan terhadap supplier</p> <p>Km₉ : Rendahnya atau nihilnya peembatalan pemesanan barang</p> <p>Km₁₀ : Kesesuaian pembayaran barang sesuai dengan janji</p> <p>Km₁₁ : Ketepatan waktu pembayaran barang kepada supplier</p>
Kepercayaan	Kepercayaan satu pihak bahwa kebutuhannya akan dipenuhi di masa mendatang oleh tindakan-tindakan yang dikerjakan oleh pihak lain (Dash et.al, 2007).	<p>Kp1 : Kepercayaan perusahaan terhadap kinerja supplier</p> <p>Kp 2 : Tingkat integritas yang tinggi dari perusahaan</p> <p>Kp 3 : Kejujuran dan ketepatan dalam perhitungan dari para supplier</p> <p>Kp 4 : Kejujuran dan ketepatan pada hasil seleksi kriteria kayu</p> <p>Kp 5 : Citra atau image yang mampu ditunjukkan oleh perusahaan</p>
Komunikasi	tingkat dimana terdapat pembagian informasi yang relevan secara detail antar organisasi (Fierro dan Redondo, 2008)	<p>Kn1 : Pemberian masukan kepada para supplier untuk perbaikan atas kesalahan</p> <p>Kn 2 : Pemberian informasi yang dapat dipercaya</p> <p>Kn 3 : Kemampuan berkomunikasi secara informal</p> <p>Kn 4 : Pembagian informasi tentang perkembangan baru tentang bisnis kayu</p> <p>Kn 5 : Frekuensi kunjungan kepada para suppliernya</p> <p>Kn 6 : Frekuensi diskusi dengan para supplier</p> <p>Kn 7 : Pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan strategi perusahaan</p> <p>Kn 8 : Pemberian informasi tentang perubahan kondisi pasar</p> <p>Kn 9 : Pemberian informasi tentang kriteria yang diberlakukan</p> <p>Kn 10 : Pemberian informasi tentang legalisasi atau aspek hukum</p> <p>Kn 11 : Pemberian informasi tentang nilai suatu produk</p> <p>Kn 12 : Kesiediaan membantu dalam pemecahan masalah</p>

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Kepuasan supplier	perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya (Kotler dan Keller, 2006).	Ks₁ : Rendahnya tingkat ingkar Ks₂ : Tingkat rekomendasi dari supplier kepada pihak lain Ks₃ : Kerjasama yang fleksibel Ks₄ : Perasaan terpenuhi kebutuhan supplier sesuai janji Ks₅ : Konsistensi supplier terhadap pengiriman produk atau pengiriman berulang Ks₆ : Keteguhan supplier kepada perusahaan Ks₇ : Kepatuhan pada peraturan
Kualitas Produksi Perusahaan	kontribusi dari supplier terhadap perusahaan untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan permintaan dan harapan konsumen (Najib, 2007)	K1 : Ketepatan waktu pengiriman (on time shipments) /delivery performance K2 : Ketepatan jumlah barang K3 : Kualitas produk pengiriman (defect free) K4 : Tingkat pemenuhan barang (order full fimment) K5 : Total Harga yang bersaing

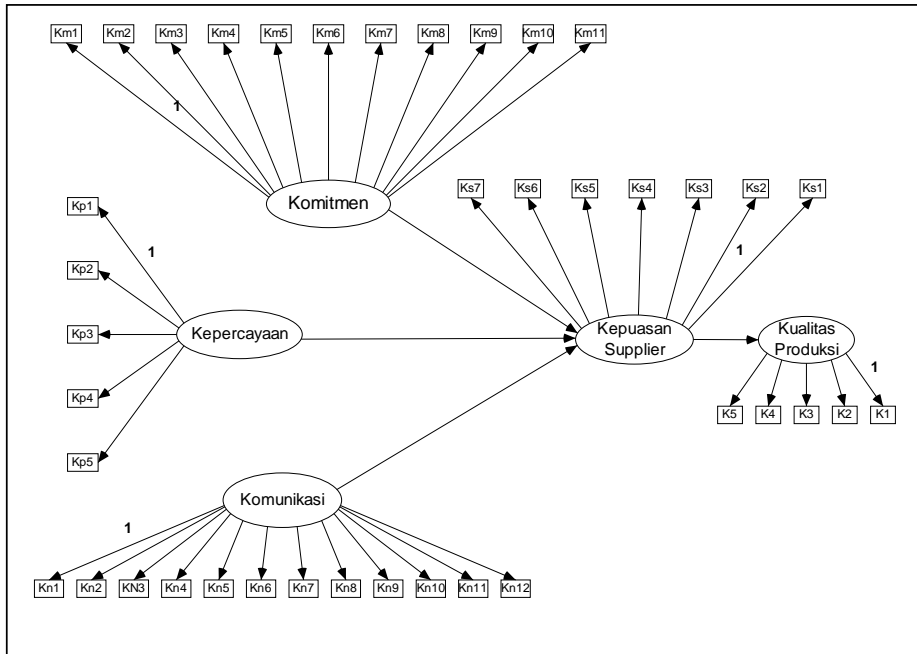
Sumber: penelitian terdahulu dikembangkan untuk penelitian ini (2009)

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu, dalam penelitian ini akan mengkaji hubungan antara variabel Komitmen, Kepercayaan, dan Komunikasi yang berpengaruh kepada Kepuasan Supplier yang hasil akhirnya mampu meningkatkan Kualitas Produksi Perusahaan. Kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.6 :

- ~~Deleted: Tingkat rekomendasi dari supplier kepada pihak lain~~
- ~~Deleted: Rendahnya tingkat ingkar~~
- ~~Deleted: Ks₁~~
- ~~Deleted: Perasan terpenuhi kebutuhan supplier sesuai janji~~
- ~~Deleted: Tingkat rekomendasi dari supplier kepada pihak lain~~
- ~~Deleted: Konsistensi supplier tehradap pengiriman produk atau pengiriman berulang~~
- ~~Deleted: Ke~~
- ~~Deleted: Ks₂~~
- ~~Deleted: Rendahnya tingkat ingkar~~
- ~~Deleted: Perasaan terpenuhi kebutuhan supplier sesuai janji~~
- ~~Formatted: Font: 9 pt~~
- ~~Deleted: ememenuhi kebutuhan supplier sesuai janji~~
- ~~Deleted: Ks₃~~
- ~~Deleted: Keteguhan supplier kepada perusahaan~~
- ~~Deleted: Konsistensi supplier tehradap pengiriman produk atau pengiriman berulang~~
- ~~Deleted: Ks₄ : Rendahnya tingkat ingkar~~
- ~~Deleted: s~~
- ~~Deleted: erjasama yang fleksibel~~
- ~~Deleted: Keteguhan supplier kepada perusahaan~~
- ~~Deleted: Ks₆ : Kerjasama yang fleksibel~~
- ~~Deleted:~~
- ~~Formatted: Font: Not Bold, All caps~~
- ~~Formatted: Line spacing: Double~~
- ~~Deleted: pelaksanaan program Manajemen Kualitas Total (Total Quality Management)~~

Gambar 2. 6
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini (2009)

2.7. Perumusan Hipotesis

Berikut akan dirumuskan hipotesis penelitian yang didasarkan pada uraian pada telaah pustaka dan susunan Kerangka Pemikiran Teoritis:

- | | | |
|----------------|--|--|
| H ₁ | : Semakin tinggi pengaruh komitmen yang diberikan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan supplier maka semakin tinggi kepuasan supplier yang akan tercipta | Formatted: Line spacing: Multiple 1.2 li |
| H ₂ | : Semakin tinggi tingkat kepercayaan supplier pada perusahaan maka semakin tinggi kepuasan supplier | Formatted: Line spacing: Multiple 1.2 li |
| H ₃ | : Semakin efektif pengaruh komunikasi yang diberikan perusahaan pada supplier maka semakin tinggi kepuasan supplier | Formatted: Line spacing: Multiple 1.2 li |
| H ₄ | : Kepuasan Supplier yang tinggi akan meningkatkan kualitas produksi perusahaan | Formatted: Line spacing: Multiple 1.2 li |

Untuk pembuktian ini akan menggunakan sumber data primer yang akan menggunakan questioner. Analisis SEM akan menunjukkan korelasi antar variabel sedangkan analisis IPA menggali lebih dalam konsistensi tiap variabel pembangun tingkat kepuasan supplier. Analisis IPA akan lebih dapat menunjukkan kepada perusahaan dalam melihat kebijakan atau atribut mana saja yang dianggap penting oleh para supplier namun kurang mendapatkan perhatian dari pihak manajemen perusahaan.

Melalui penggunaan dua metode analisis ini akan lebih jelas melihat pandangan supplier terhadap kebijakan perusahaan dan mengkaitkannya dengan strategi korporat dan fenomena bisnis perusahaan UD. Indo Aria. Dua hasil akhir ini akan berguna bagi masukan strategi perusahaan yang selanjutnya karena tidak hanya memandang dari sudut pandang supplier saja melainkan juga dari sudut pandang perusahaan.

Formatted: Font color: Black

Deleted: Sedangkan untuk membuktikan hipotesis 4 digunakan data time series yang diambil dari data sekunder perusahaan dimana data jumlah supplier yang bergabung pada tiap bulannya pada tahun 2007 dan tahun 2008 dengan UD. Indo Aria digunakan untuk mengukur kepuasan supplier karena supplier yang selalu berkomitmen untuk bergabung dengan UD. Indo Aria menunjukkan bahwa mereka merasa puas dengan hubungan yang dijalin. Untuk tingkat kualitas produksi akan ditunjukkan dengan jumlah afkir yang terdapat pada data sekunder perusahaan tiap bulannya dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2008. Untuk menganalisisnya menggunakan analisis regresi.

Deleted: ¶

Deleted: . Dengan

Deleted: menggunakan

BAB III

Deleted: ¶
-----Page Break-----

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Dalam pengumpulan data, menurut Supranto (2003) pertama-tama harus ditentukan terlebih dahulu jenis elemennya yaitu sesuatu yang menjadi objek penelitian atau pengumpulan data. Dalam hal ini elemen penelitian adalah para supplier yang bergabung dengan perusahaan UD. Indo Aria. Kemudian Supranto menambahkan bahwa populasi atau universe merupakan kumpulan dari seluruh elemen yang menjadi objek penyelidikan. Sehingga, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh supplier UD. Indo Aria sejumlah 101 dengan jumlah awal 103 dikurangi supplier yang sudah meninggal sebanyak 2 supplier. Seluruh populasi tersebut akan menjadi objek dalam penelitian ini. Dengan demikian, penelitian ini akan mengambil seluruh supplier yang bergabung dengan perusahaan UD. Indo Aria baik yang masih aktif maupun yang telah vakum sebagai objek penelitian. Oleh sebab itu, metode sensus diperlukan dalam penelitian ini.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh di lapangan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah dipersiapkan, wawancara tambahan dengan para supplier, wawancara dengan pihak manajemen perusahaan dan pengamatan langsung di lapangan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : nama, alamat, lama berdirinya perusahaan supplier dan lamanya menjalin kerjasama dengan UD. INDO ARIA. Sedangkan bagian kedua menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan supplier dan Kualitas Produksi Perusahaan sebagai hasil akhir yang hendak didapatkan perusahaan dari hubungan yang dijalin dengan supplier.

Deleted: usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir

Deleted: Manajemen Kualitas Total

Formatted: Line spacing: single

3.3. Metode Pengumpulan Data

Data utama dalam penelitian didapat langsung dari responden dengan bantuan seperangkat kuesioner. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini terutama menggunakan jenis data primer. Data dikumpulkan dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada para personel perorangan bagi supplier yang berasal dari usaha perseorangan dan personel bagian penjualan bagi supplier yang berasal dari perusahaan setingkat UD. Indo Aria. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua macam angket yaitu angket tertutup dan angket terbuka. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi – dimensi dari konstruk – konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Penelitian ini mempergunakan dua variabel yaitu variabel yang mewakili tingkat kinerja perusahaan UD. Indo Aria (Performance) dan variabel yang mewakili tingkat penilaian supplier (harapan atau importance) yang berasal dari para supplier. Pertanyaan – pertanyaan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala likert yang banyaknya ganjil dan mempunyai bobot antara 1 sampai 7 terhadap dua variabel tersebut.

Formatted: Line spacing: Multiple 1.9 li

Deleted: 5

Untuk kategori pertanyaan tingkat kepentingan dengan jawaban sangat penting sampai dengan tidak penting:

Sangat Penting Sekali Sangat tidak Penting

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	6	5	4	3	2	1

Untuk kategori pertanyaan tingkat kinerja perusahaan dengan jawaban sangat baik sampai dengan tidak baik:

Sangat Baik Sekali Sangat Tidak Baik

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	6	5	4	3	2	1

Angket terbuka juga akan digunakan dalam pengumpulan data menyertai masing-masing angket tertutup. Angket terbuka akan sangat berguna bagi penulis untuk menyimpulkan implikasi kebijakan manajemen yang dapat dijadikan rekomendasi yang berguna bagi perusahaan.

Data sekunder digunakan sebagai data pendukung yang berupa penelitian literatur sebagai teori yang mendasari setiap variabel yang digunakan. Data sekunder merupakan data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain bukan diusahakan sendiri pengumpulannya (Supranto, 2003). Data tersebut didapatkan dari riset pustaka, pengamatan dan hasil kegiatan antara kedua belah pihak (baik perusahaan UD. Indo Aria maupun para supplier) yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti dalam penelitian ini. Data sekunder ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana permasalahan yang terjadi di perusahaan UD. Indo Aria. Data ini membantu penulis dalam mengidentifikasi masalah.

3.4. Teknik Analisis Data

3.4.1. Analisis *Structural Equation Modeling*

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan struktural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relative “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2006).

Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional itu. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal diantaranya 1) Analisis faktor eksplanatori, 2) Analisis regresi berganda, 3) Analisis diskriminan. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada waktu tertentu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya

Formatted: English (U.S.)

Formatted: Line spacing: Double

dapat menguji satu variable dependen melalui beberapa variable independen. Padahal dalam kenyataannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variable dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2006, hal:5).

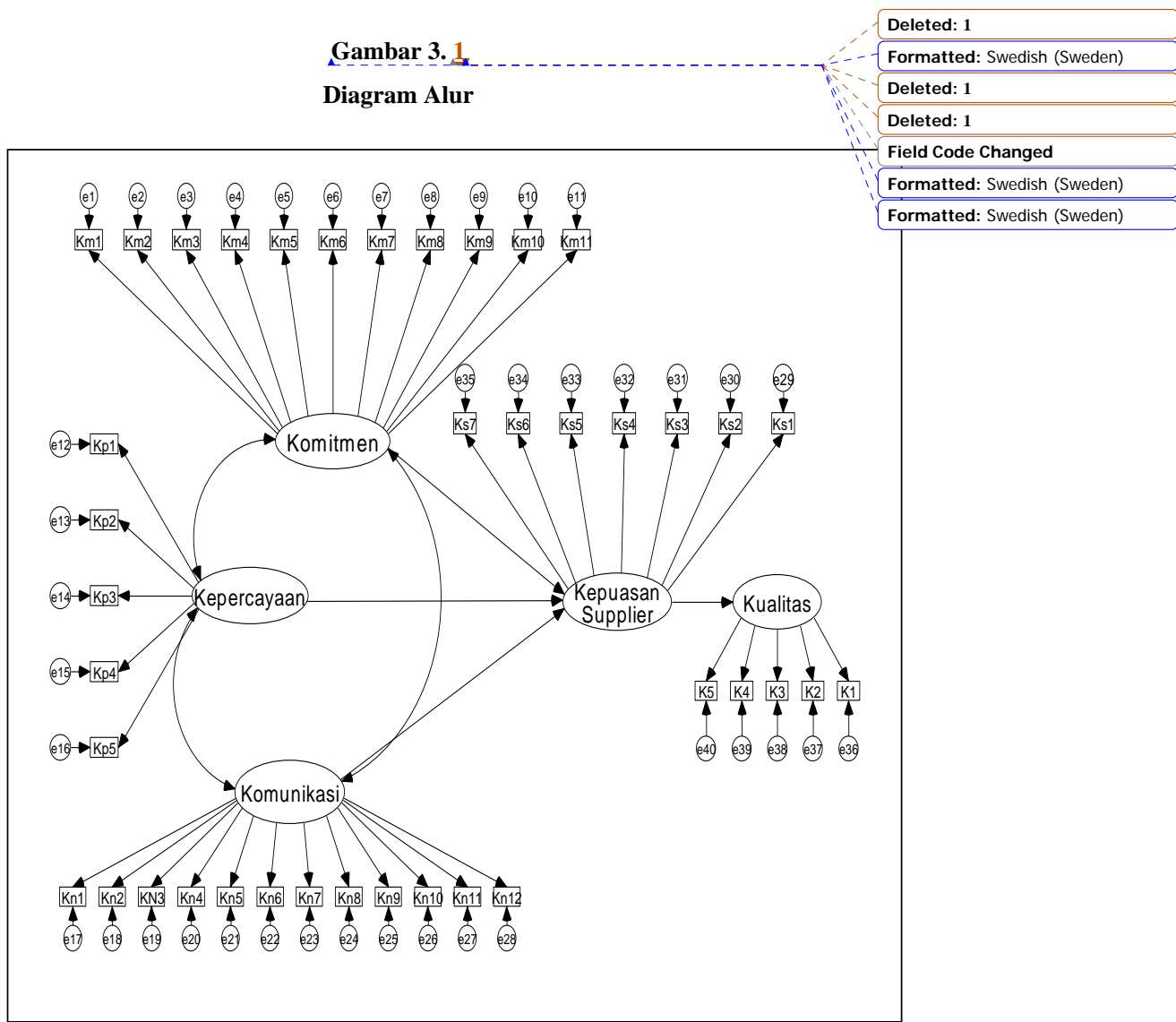
3.4.1.1. Pengembangan *Path Diagram*

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Pada *path diagram*, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus Menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, sebagai berikut :

1. *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

2. *Endogenous constructs* 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
Diagram Alur



Deleted: 1
Formatted: Swedish (Sweden)
Deleted: 1
Deleted: 1
Field Code Changed
Formatted: Swedish (Sweden)
Formatted: Swedish (Sweden)

Sumber; dikembangkan untuk tesis ini, 2009

Formatted: Swedish (Sweden)

3.4.1.2. **Konversi Path Diagram ke dalam persamaan**

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

Structural equation yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$\text{Kepuasan supplier} = \beta_1 \text{Komitmen} + \beta_2 \text{Kepercayaan} + \beta_3 \text{Komunikasi} + e$$

$$\text{Kualitas Produksi} = \beta_4 \text{Kepuasan supplier} + e$$

3.4.1.3. **Memilih Matriks Input dan Estimasi Model**

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et.al., (1995; dalam Ferdinand, 2006) menganjurkan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

3.4.1.4. **Kemungkinan munculnya masalah identifikasi**

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak

konstruk. Untuk itu tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat dan telah memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu: Ukuran Sampel, Normalitas dan Linearitas, Outliers serta *Multicollinearity* dan *Singularity*

3.4.1.5. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 1
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Index)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
χ^2 – <i>Chi-square</i>	χ^2 Hitung Diharapkan kecil dari χ^2 Tabel
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand, (2006)

Formatted: Italian (Italy)

Formatted: German (Germany)

3.4.1.6. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam sebuah model 1 dimensi. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator

dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, yang kedua hal ini memiliki *Cut Off Value* yaitu masing-masing minimal 0,70 dan 0,50. Meskipun demikian nilai-nilai *cut off value* tersebut bukan angka mati. Hasil perhitungan dari pengujian *construct reliability* dan *variance extracted* diuraikan pada bagian berikut.

1. *Construct Reliability*.

Construct Reliability didapatkan dari rumus Hair et al. (1995)

$$\text{Construct Reliability} : \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

2. *Variance Extracted*

Pada prinsipnya pengukuran ini menunjukkan jumlah varians dari indikator - indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Konstruk laten yang diwakili oleh indikator - indikator tersebut dikatakan baik, bila nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. *Variance extracted* ini didapatkan rumus Hair et al. (1995) yang digunakan adalah:

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std. Loading}^2}{\sum \text{std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

3.4.1.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model diinterpretasikan dan dimodifikasi, bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et al. (1995; dalam Ferdinand, 2006) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu

tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 1,96 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

Formatted: English (U.S.)

3.4.2. Analisis *Importance and Performance Analysis (IPA)*

Formatted: English (U.S.)

Analisis *Importance and Performance Analysis (IPA)* digunakan untuk mengukur sejauh mana kebijakan yang dilakukan perusahaan yang meliputi tiga variabel terdiri dari komitmen, kepercayaan dan komunikasi dalam mempengaruhi tingkat kepuasan supplier, maka digunakan kuesioner dengan format pertanyaan disesuaikan dengan metode *Importance and Performance Analysis (IPA)*. Metode ini dapat digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan didepan. Analisis ini sering digunakan untuk mengukur kepuasan konsumen dalam merumuskan strategi pemasaran.

Deleted: ¶

Menurut Supranto (2003), *Importance Performance Analysis* adalah analisis yang bisa menunjukkan kepada pimpinan, atribut atau karakteristik apa saja dianggap penting oleh pelanggan akan tetapi kurang mendapatkan perhatian dari pimpinan dan kinerjanya (*performance*) kurang baik sehingga pelanggan kecewa atau tidak puas. Dalam hal ini metode IPA akan digunakan untuk mengukur kepuasan para supplier UD. Indo Aria untuk mengetahui atribut-atribut dan variabel-variabel yang membangun loyalitas mereka dan faktor-faktor yang menurut mereka perlu ditingkatkan karena kondisi yang belum memuaskan. Pada

akhirnya hasil analisis tersebut akan menjadi masukan bagi pihak manajemen perusahaan dalam menentukan strategi kerjasama yang sukses.

Martilla dan James memperkenalkan metode analisis ini pada tahun 1977 sebagai kerangka pikir untuk memahami kepuasan konsumen atas kedua fungsi yaitu harapan konsumen atau persepsi konsumen atas atribut yang penting (*importance*) dan pendapat mereka tentang kinerja (*performance*) perusahaan sebagai prioritas peningkatan kualitas atau jasa yang dihasilkan. IPA menggabungkan pengukuran faktor tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan dalam grafik dua dimensi. IPA terdiri dari dua komponen yaitu, analisis kuadran dan analisis kesenjangan (*gap*). Dengan analisis kuadran dapat diketahui respon konsumen terhadap atribut yang diplotkan berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja dari atribut tersebut. Sedangkan analisis kesenjangan (*gap*) digunakan untuk melihat kesenjangan antara kinerja suatu atribut dengan harapan konsumen terhadap atribut tersebut (Oktaviani dan Suryana, 2006).

Martinez (Setiawan, 2005) menjelaskan bahwa ada dua macam metode untuk menampilkan data IPA, yaitu:

1. Menempatkan garis perpotongan kuadran pada nilai rata-rata pada sumbu tingkat kepuasan dan sumbu prioritas penanganan dengan tujuan untuk mengetahui secara umum penyebaran data terletak pada kuadran berapa
2. Menempatkan garis perpotongan kuadran pada nilai rata-rata hasil pengamatan pada sumbu tingkat kepuasan dan sumbu prioritas penanganan dengan tujuan untuk mengetahui secara spesifik masing-masing faktor terletak pada kuadran berapa.

Penelitian ini akan mempergunakan metode yang kedua.

Dalam metode IPA prosedur yang harus dilaksanakan (Setiawan, 2005) pertama adalah menentukan faktor-faktor yang akan dianalisa. Kemudian dapat dilakukan penyebaran kuesioner yang memuat pertanyaan yang berhubungan dengan faktor-faktor tersebut. Langkah selanjutnya adalah menghitung nilai rata-rata tingkat kepuasan dan tingkat pelaksanaan atau prioritas penanganan. Untuk menghitung rata-rata, maka perlu dilakukan pembobotan (Supranto, 2003) terhadap variabel yang mewakili tingkat kinerja perusahaan dan variabel yang mewakili tingkat penilaian supplier dari nilai 1 sampai dengan nilai 7 terhadap skala likert seperti yang telah dijelaskan pada subbab sebelumnya. Tingkat kepentingan dari para supplier diberi bobot sebagai berikut:

- Jawaban sangat penting sekali diberi bobot 7
- Jawaban sangat penting diberi bobot 6
- Jawaban penting diberi bobot 5
- Jawaban cukup penting diberi bobot 4
- Jawaban kurang penting diberi bobot 3
- Jawaban tidak penting diberi bobot 2
- Jawaban sangat tidak penting diberi bobot 1

Adapun pembobotan untuk mengukur tingkat kinerja perusahaan (*performance*) adalah sebagai berikut:

- Jawaban sangat baik sekali diberi bobot 7
- Jawaban sangat baik diberi bobot 6
- Jawaban baik diberi bobot 5

Deleted: 5

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

- Jawaban cukup baik diberi bobot 4
- Jawaban kurang baik diberi bobot 3
- Jawaban tidak baik diberi bobot 2
- Jawaban sangat tidak baik diberi bobot 1

Formatted: Indonesian

Rumus perhitungan rata-rata dapat ditunjukkan sebagai berikut (Supranto, 2003):

Deleted: Page Break

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n}$$

dimana:

\bar{X} = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan

\bar{Y} = Skor rata-rata tingkat kepentingan

n = Banyaknya responden sebagai sampel

Hasil perhitungan nilai rata-rata tingkat pelaksanaan atau tingkat kepuasan supplier terhadap setiap dimensi faktor yang mempengaruhi kepuasan supplier dikatakan baik apabila nilai rata-rata jawaban yang diperoleh berkisar antara 3,5 sampai dengan 4,5 dan dikatakan baik bila nilai rata-rata yang diperoleh antara 1,5 sampai dengan 2,5 (Supranto, 2003). Dari hasil perhitungan rata-rata tersebut akan dapat dihitung tingkat kesesuaian yaitu hasil perbandingan skor kinerja pelaksanaan dengan skor kepentingan. Tingkat kesesuaian ini yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan supplier. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut (Supranto, 2003):

$$T_{ki} = \frac{X_i}{Y_i} \times 100\%$$

Dimana: T_{ki} = Tingkat kesesuaian

X_i = Skor penilaian kinerja perusahaan

Y_i = Skor penilaian kepentingan pasien

Langkah selanjutnya adalah menghitung rata-rata tingkat kepentingan dan kinerja untuk keseluruhan atribut dengan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1} \bar{X}_i}{K} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1} \bar{Y}_i}{K}$$

Dimana :

\bar{X} = Skor rata-rata seluruh faktor tingkat kinerja perusahaan

\bar{Y} = Skor rata-rata dari seluruh faktor kepentingan para supplier

K = Jumlah faktor atau atribut yang mempengaruhi kepuasan supplier

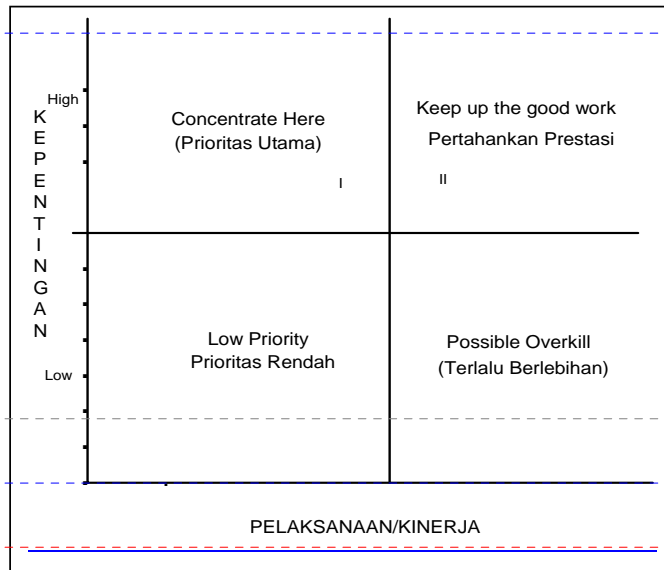
Hasil perhitungan tersebut atau tingkat unsur-unsur tersebut akan dijabarkan dalam suatu bangun diagram yang dibagi atas 4 bagian yang dibatasi oleh dua garis yang memotong tegak lurus pada titik-titik \bar{X} dan \bar{Y} .

Berikut dapat digambarkan grafik IPA yang dibagi dalam empat kuadran yang akan mempermudah dalam menganalisisnya.

Formatted: Line spacing: Multiple
1.8 li

Gambar 3.2

Konsep Pemetaan *Importance Performance Analysis*



Sumber : Martilla dan James, 1977

Interpretasi tiap kuadran dari gambaran diatas dapat diterangkan sebagai berikut (Martilla dan James, 1977):

- I. Konsentrasi disini: Supplier merasa bahwa elemen atau atribut kebijakan mempunyai tingkat kepentingan yang tinggi tetapi mengindikasikan rendahnya tingkat kepuasan atas kinerja perusahaan
- II. Pertahankan prestasi: Supplier menganggap elemen atau atribut tersebut penting dan memiliki kinerja yang tinggi sehingga supplier menjadi puas.
- III. Prioritas Rendah: Atribut ini dilaksanakan oleh perusahaan secara pas-pasan namun supplier tidak menganggap atribut tersebut merupakan sesuatu yang penting.

Deleted: 2
Formatted: Indonesian
Deleted: 2
Deleted: 2
Field Code Changed
Formatted: Indonesian
Formatted: Indonesian
Formatted: Normal
Deleted: Diagram Kartesius
Formatted: Indonesian
Formatted: Font: Bold
Formatted: Font: Bold, Italic
Formatted: Font: Bold, Indonesian
Formatted: Indonesian
Deleted: ¶
Formatted: Indonesian
Deleted: ¶
Deleted: ¶
<sp>¶
Gambar: Konsep Pemetaan *Importance Performance Analysis*
Formatted: Font color: Auto
Deleted: (
Deleted:)
Formatted: Indent: First line: 0.59"

IV. Kemungkinan terlalu berlebihan: Perusahaan memberikan atribut tersebut sebagai sesuatu yang berlebihan namun supplier menganggap atribut tersebut tidak begitu penting.

Hasil interpretasi tersebut dapat membantu mengarahkan arah kebijakan perusahaan sehingga bisa menciptakan loyalitas para supplier dengan memasukkan semua elemen-elemen atau atribut yang mempengaruhi loyalitas ke dalam diagram konsep pemetaan atau pembagian kuadran diatas sehingga dapat dijelaskan peringkat atribut menurut kepentingan supplier (*importance*) dan kinerja perusahaan (*performance*).

Deleted: Survey pendahuluan dilakukan untuk mengevaluasi kuesioner akan validitas dan reliabilitasnya dengan langkah-langkah sebagai berikut:¶
<#>Pertanyaan dikelompokkan dalam satu faktor¶
<#>Data diproses dengan menggunakan program spss 16¶
<#>Dari hasil uji tersebut diperoleh nilai validitas dan reliabilitas pertanyaan yang diuji¶
<#>Untuk uji validitas dapat dilihat dari nilai *corrected item-total correlation* (r hasil) yang dibandingkan dengan r tabel ¶
<#>Dasar pengambilan keputusan untuk uji validitas adalah r hasil tidak boleh bernilai negatif dan r hasil > r tabel.¶
<#>Untuk uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai α yang terdapat pada hasil analisa kemudian dibandingkan dengan r tabel¶
<#>Dasar pengambilan keputusan untuk uji reliabilitas adalah r α bernilai positif dan r α > r tabel ¶

Deleted: -----Page Break-----

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Kepuasan supplier muncul sebagai sebuah alat untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Maunu, 2003). Ini merupakan bagian dari manajemen rantai suplai yang efektif dimana tujuan dari manajemen rantai suplai adalah untuk meningkatkan efisiensi proses pengiriman produk dari para supplier material kepada konsumen akhir dengan minimalisasi pada (biaya) pemeliharaan dan ketahanan (Hoover et al. dalam Fierro dan Redondo, 2008). Menurut Benton dan Maloni (2004), Manajemen Rantai Pasokan meliputi proses strategis dari koordinasi perusahaan dalam rantai suplai untuk secara kompetitif menyampaikan produk atau jasa kepada konsumen akhir. Oleh sebab itu manajemen ini akan berhasil apabila ada kerjasama dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses penyampaian produk kepada konsumen karena "Manajemen Rantai Pasokan yang efektif dihasilkan dari sekumpulan kerjasama, dan dengan demikian, manajemen rantai pasokan ini membutuhkan mitra kerja untuk membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang" (Mentzer et.al. dalam Davis dan Mentzer, 2006).

Di dalam sebuah hubungan kerjasama pada manajemen rantai suplai, kepuasan dipromosikan sebagai perhatian utama untuk memperkuat ketertarikan dari semua partner yang terlibat didalamnya (Fierro dan Redondo, 2008). Oleh

Deleted: HASIL

Formatted: Indent: First line: 0.5"

Formatted: Font color: Black

Deleted: ¶

Deleted: .

Formatted: Font color: Black

sebab itu perlu diketahui dan diukur tingkat kepuasan yang dirasakan oleh masing-masing partner tersebut (dalam hal ini adalah para supplier). Untuk mencapai tujuan ini diperlukan sebuah survey dan penelitian tentang tingkat kepuasan supplier sebagai salah satu partner dalam manajemen rantai pasokan tersebut. Dalam hal ini sebuah statregi diperlukan untuk mencapai kualitas hubungan diantara perusahaan dan supplier. Maunu (2003) menyatakan tentang maksud *Strategic Planning* atau perencanaan strategis dalam konteks kepuasan supplier dengan menyarankan perusahaan untuk mengukur aktivitas-aktivitasnya secara eksternal. Alat untuk pengukuran tersebut adalah sebuah survey kepuasan supplier. Rumusan harapan atau tujuan yang ditentukan digunakan dalam bentuk analisis gap.

Formatted: Font color: Black

Deleted: ¶

Formatted: Indent: First line: 0.5"

Sesuai dengan perumusan diatas, Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kualitas hubungan antara supplier dan perusahaan (UD. INDO ARIA) dalam hubungan dengan bagaimana supplier memandang perusahaan. Dengan kata lain, penelitian ini untuk mengukur performa perusahaan melalui kaca mata pihak eksternal. Adapun input yang digunakan dalam penelitian adalah kebijakan, perilaku dan strategi perusahaan pada kegiatan operasi dan hubungan keseharian dengan para partnernya khususnya dengan para supplier.

Formatted: Font color: Black

Hasil penelitian akan menampilkan gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif serta menyajikan hasil analisis dengan menggunakan metode analisis IPA (*Importance Performance Analysis*) untuk mengukur tingkat

kepuasan supplier yang membandingkan nilai atau perhitungan tingkat harapan dan tingkat kepentingan. IPA merupakan analisis deskriptif yang akan menuturkan pemecahan masalah secara sistematis dan faktual mengenai fakta-fakta dan sifat populasi yang diambil atau membuat deskripsi mengenai hal yang diteliti. Analisis deskriptif ini tidak bertujuan menguji hipotesis (Narbuko dan Achmadi, 2007). Sedangkan hubungan antar variabel dibuktikan pada hasil komputasi (hasil evaluasi) dengan mempergunakan metode *Structural Equation Modeling* dengan piranti Amos 4 yang meliputi analisis konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis model penuh dari *Structural Equation Modeling* yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. Dalam analisis SEM ini hanya akan mempergunakan nilai atau angka-angka pada hasil pengisian kuesioner pada tingkat kinerja saja (Kenyataan dilapangan atau kinerja perusahaan sebenarnya) dan tidak akan mempergunakan hasil pengisian pada pengisian kuesioner bagian tingkat harapan supplier untuk mengetahui korelasi antar variabel dengan dasar peristiwa bisnis yang benar-benar sedang terjadi. Oleh sebab itu, hasil perhitungan IPA dan SEM tidak akan dibandingkan pada penelitian ini mengingat dua metode analisis tersebut merupakan metode yang berbeda dengan pendekatan dan penggunaan nilai atau angka-angka yang berbeda dimana IPA mempergunakan hasil perbandingan nilai pada tingkat kepentingan dan tingkat kinerja sedangkan SEM hanya memperhitungkan pada nilai atau angka-angka pada tingkat kerjanya.

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Auto

Deleted: em

Formatted: Font color: Orange

Formatted: Indent: First line: 0"

Penjabaran dari masing-masing pembuktian tersebut akan dijelaskan pada Bab IV ini dengan menyajikan profil data deskriptif dari penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistik inferensial yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian yang muncul pada uraian bab terdahulu (Bab II) dengan menguji hipotesis yang telah diajukan. Uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu akan dilakukan untuk menguji dimensi-dimensi dari model penelitian. Evaluasi dengan metode analisis IPA dan SEM yang telah ditentukan sebelumnya akan dianalisis untuk mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Hasil akhir pengujian dan pengolahan data pada akhirnya akan ditarik kesimpulan-kesimpulan penting yang didasarkan pada hasil analisis tersebut pada bab selanjutnya.

Formatted: Font color: Orange

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Deleted: Pada bab IV ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif serta menyajikan hasil analisis dengan menggunakan metode analisis IPA (*Importance Performance Analysis*) dan komputasi (hasil evaluasi) dengan mempergunakan metode *Structural Equation Modeling* dengan piranti Amos 4 yang meliputi analisis konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis model penuh dari *Structural Equation Modeling* yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis.

Formatted: Font color: Black

Formatted: Line spacing: single

Deleted: ¶
¶
¶

Deleted: .

Formatted: Line spacing: single

4.1. Deskripsi Responden

4.1.1. Responden Berdasarkan Lama Membuka Usaha

Data karakteristik responden berdasarkan lama membuka usaha dari responden dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1

Responden Berdasarkan Lama Membuka Usaha

No.	Lama Membuka Usaha	Jumlah	Persentase
1.	6 bulan sampai dengan 4 tahun	31	30,69
2.	5 – 9 tahun	34	33,66
3.	10 – 14 tahun	24	23,76
4.	15 – 20 tahun	10	9,90
5.	Lebih dari 20 tahun	2	1,98
Jumlah		101	100

Sumber : data primer yang diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 101 responden (supplier) yang terbanyak adalah responden yang telah membuka usahanya dari 5 bulan sampai dengan 9 tahun yaitu sebesar 33,66 persen, sedangkan yang terendah adalah responden yang telah membuka usahanya lebih dari 20 tahun, yaitu sebanyak 1,98 persen. Hal ini menunjukkan bahwa rata – rata atau secara umum responden sudah membuka usaha masih dibawah 20 tahun, sehingga masih dikategori rentan terhadap perpindahan pada hubungan kerja sama.

4.1.2. Responden Berdasarkan Lama Kerja Sama

Data karakteristik responden berdasarkan lama kerja sama dari responden dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4. 2
Responden Berdasarkan Lama Kerja Sama

No.	Lama Kerja Sama	Jumlah	Persentase
1.	6 bulan sampai dengan 4 tahun	49	48,51
2.	5 – 9 tahun	37	36,63
3.	10 – 14 tahun	12	11,88
4.	15 – 20 tahun	3	2,97
5.	Lebih dari 20 tahun	-	-
Jumlah		101	100

Sumber : data primer yang diolah 2009

Deleted: ¶

Formatted: Indent: Left: 0.31",
First line: 0.59"

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 101 responden yang terbanyak adalah responden yang telah menjalin kerja sama dengan UD. Indo Aria antara 6 bulan hingga 4 tahun tahun yaitu sebesar 48,51 persen, sedangkan yang terendah adalah supplier telah menjalin kerja sama dengan UD. Indo Aria Batang antara 15 sampai dengan 20 tahun, yaitu sebesar 2,97 persen. Hal ini menunjukkan bahwa jalinan kerja sama dengan UD. Indo Aria masih rentan untuk berpindah atau meninggalkan, apabila pihak UD. Indo Aria tidak segera merubah sikap dan melayani supplier dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya.

Deleted: Page Break

Deleted: Page Break

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

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

Kriteria keputusannya adalah sebagai berikut

- Item valid bila *Corrected Item - Total Correlation* > r tabel (0,195).

Item tidak valid bila *Corrected Item - Total Correlation* < r tabel (0,195).

Deleted: ¶

Formatted: Normal, Left, Line spacing: single

Tabel 4. 3**Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner**

Konstruk/variabel laten	Reliabilitas (Cronbach α)	Item (indikator)	Corrected Item - Total Correlation
Komitmen	0,8938	Km ₁	0,6359
		Km ₂	0,2898
		Km ₃	0,8441
		Km ₄	0,8072
		Km ₅	0,5407
		Km ₆	0,6634
		Km ₇	0,6807
		Km ₈	0,4958
		Km ₉	0,6743
		Km ₁₀	0,5388
		Km ₁₁	0,7529
Kepercayaan	0,9136	Kp ₁	0,7228
		Kp ₂	0,7927
		Kp ₃	0,8054
		Kp ₄	0,7796
		Kp ₅	0,7797
Komunikasi	0,9279	Kn ₁	0,8388
		Kn ₂	0,4697
		Kn ₃	0,7599
		Kn ₄	0,8365
		Kn ₅	0,5663
		Kn ₆	0,8202
		Kn ₇	0,6248
		Kn ₈	0,8066
		Kn ₉	0,4901
		Kn ₁₀	0,5789
		Kn ₁₁	0,8051
		Kn ₁₂	0,7265
Kepuasan Supplier	0,8320	Ks ₁	0,7087
		Ks ₂	0,5728
		Ks ₃	0,6453
		Ks ₄	0,4408
		Ks ₅	0,6705
		Ks ₆	0,5775
		Ks ₇	0,4541
Kualitas Produksi	0,8336	Kp ₁	0,7425
		Kp ₂	0,4686
		Kp ₃	0,7416
		Kp ₄	0,5043
		Kp ₅	0,7328

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan pada Tabel 4.3 dapat ditunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid, hal ini ditandai dengan nilai *Corrected Item - Total Correlation* > r tabel (0,195). Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel). Koefisien alpha (*cronbach alpha*) memiliki nilai di atas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel – variabel penelitian (konstruk) yang berupa variabel komitmen, kepercayaan, komunikasi, kepuasan supplier dan kualitas produksi adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

Cara lain yang dipergunakan untuk menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya adalah dengan *convergent validity*. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dua kali dari standar errornya (Anderson & Gerbing, 1988 dalam Ferdinand, 2006). Bila setiap indikator memiliki *Critical Ratio* yang nilainya dua kali lebih besar dari standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang diajukan.

4.3. Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Analisis data dan pengujian model penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Langkah-langkah analisis tersebut meliputi :

Formatted: Spanish (Spain-Modern Sort)

4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji uni-dimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 28 *observed variable* sebagai pembentuknya. Namun setelah dilakukan uji confirmatory terdapat 8 *observed* yang dikeluarkan karena nilai loadingnya masih dibawah 0,5 sehingga tersisa 20 indikator yang valid atau layak digunakan pada analisis SEM.

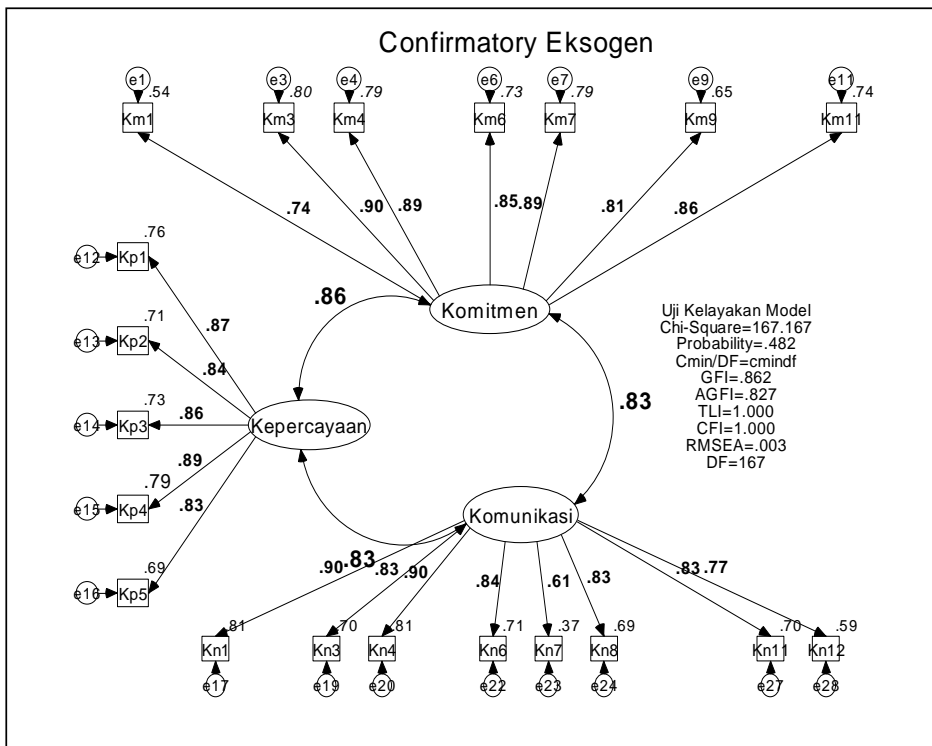
Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.4.

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Gambar 4. 1
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengamatan pada Gambar 4.1 pada grafik analisis faktor konfirmatori pada konstruk eksogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model. Hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak model seperti pada tabel berikut

Tabel 4. 4
Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Uji	Keterangan
Chi-Square	χ^2 df : 167 ; p : 5 % = 198,154	167,167	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,482	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,862	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,827	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,003	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,001	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Hasil perhitungan uji *chi-square* pada konstruk eksogen memperoleh nilai sebesar 167,167 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 167 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 198,154. Nilai probabilitas sebesar 0,482 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Demikian juga untuk kriteria – kriteria yang lain lebih banyak masuk pada kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit Indices*).

Disamping kriteria diatas observed (indikator) dari konstruk komitmen, kepercayaan dan komunikasi valid karena mempunyai nilai *loading* diatas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model. Pengujian konfirmatori konstruk eksogen selanjutnya adalah melalui perhitungan *Regression Weights*

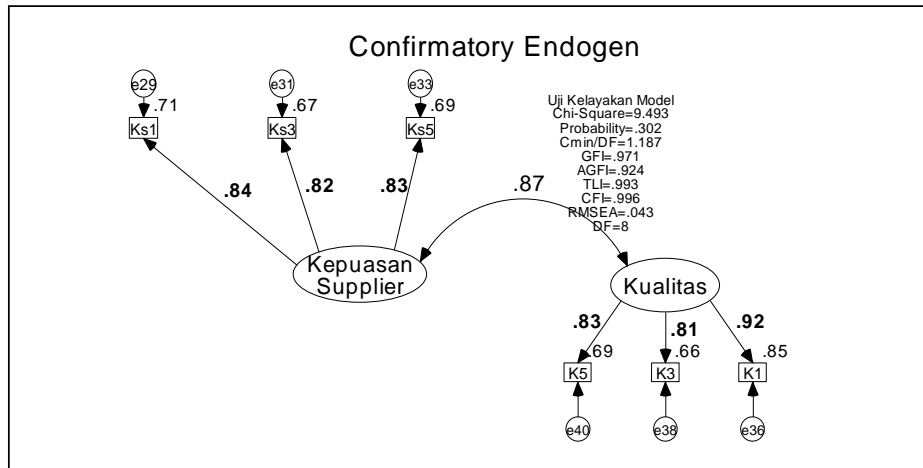
pada lampiran. Berdasarkan hasil pada perhitungan *Regression Weights* menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) ≥ 1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05.

Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan uni-dimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji uni-dimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Variabel-variabel laten atau konstruk endogen ini terdiri dari 2 *variable* dengan 12 *observed variable* sebagai pembentuknya. Pada pengolahan pertama terdapat 6 *observed variable* yang dikeluarkan karena nilai loadingnya masih dibawah 0,5. Sehingga tersisa 6 indikator yang dapat dipakai pada pengujian lebih lanjut. Adapun hasil pengujian terhadap faktor konfirmatori konstruk endogen selanjutnya ditampilkan pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.5

Gambar 4. 2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengamatan pada Gambar 4.2. pada grafik analisis faktor konfirmatori pada konstruk endogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model. Hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak model seperti pada tabel berikut.

Tabel 4. 5
Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Uji	Keterangan
Chi-Square	χ^2 dengan df : 8 ; p : 5 % = 15,507	9,493	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,302	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,971	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,924	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,993	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,996	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,043	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,187	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Hasil perhitungan uji *chi-square* pada konstruk eksogen memperoleh nilai sebesar 9,493 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 8 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 15,507. Nilai probabilitas sebesar 0,302 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Demikian juga untuk kriteria – kriteria yang lain masuk pada kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit Indices*).

Disamping kriteria diatas observed (indikator) dari konstruk komitmen, kepercayaan dan komunikasi valid karena mempunyai nilai *loading* diatas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model. Pengujian konfirmatori konstruk endogen selanjutnya adalah melalui perhitungan *Regression Weights* pada lampiran. Berdasarkan hasil pada perhitungan *Regression Weights* menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) ≥ 1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05.

Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan uni-dimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

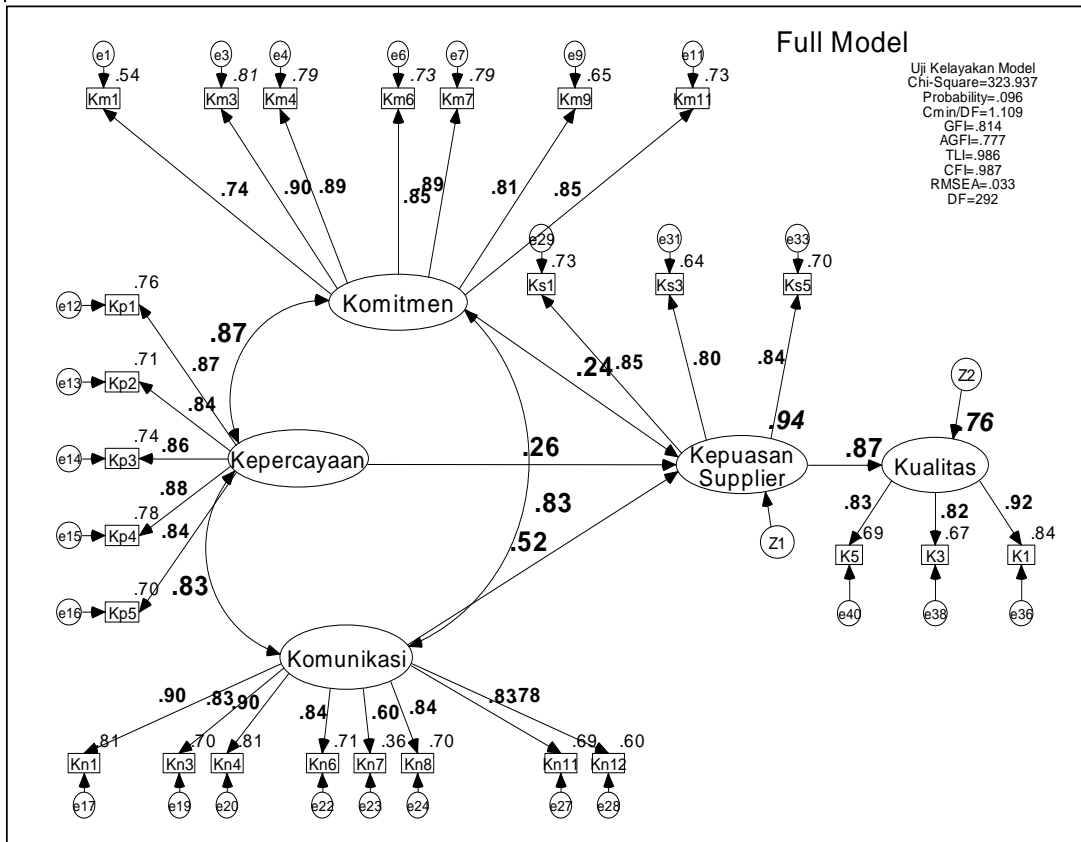
4.3.3. Analisis Structural Equation Model

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3 ; Tabel 4.6 dan Tabel 4.7.

Gambar 4. 3

Hasil Uji Structural Equation pada Penelitian Membangun Kepuasan Supplier dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Produksi Perusahaan

Deleted: Model



Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengamatan pada Gambar 4.3. pada grafik analisis full model dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria fit, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak full model.

Tabel 4. 6
Hasil Uji Full Model

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Uji	Keterangan
Chi-Square	χ^2 dengan df :292; p : 5 % = 332.854	323,937	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,096	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,814	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,777	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,987	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,033	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,109	Baik

Sumber; data primer yang diolah, 2009

Hasil perhitungan uji *chi-square* pada konstruk eksogen memperoleh nilai sebesar 323,937 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 292 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 332,854. Nilai probabilitas sebesar 0,096 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Demikian juga untuk kriteria – kriteria yang lain masuk pada kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit*).

Disamping kriteria diatas *observed* (indikator) dari komitmen, kepercayaan, komunikasi, kepuasan supplier dan kualitas produksi valid karena mempunyai nilai diatas 0,5 sehingga tidak satupun *observed* (indikator) yang didrop (dibuang).

Deleted: ¶

Tabel 4. 7
Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan supplier	<---	Komitmen	0,239	0,115	2,075	0,038	Par-22
Kepuasan supplier	<---	Komunikasi	0,284	0,131	2,162	0,031	Par-23
Kepuasan supplier	<---	Kepercayaan	0,479	0,096	5,006	0,000	Par-24
Kualitas produksi	<---	Kepuasan supplier	0,969	0,096	10,106	0,000	Par-27
Km ₁	<---	Komitmen	1,000				
Km ₃	<---	Komitmen	0,893	0,095	9,403	0,000	Par-1
Km ₄	<---	Komitmen	0,927	0,100	9,307	0,000	Par-2
Km ₆	<---	Komitmen	0,992	0,112	8,882	0,000	Par-3
Km ₇	<---	Komitmen	0,961	0,103	9,286	0,000	Par-4
Km ₉	<---	Komitmen	0,883	0,106	8,320	0,000	Par-5
Km ₁₁	<---	Komitmen	0,995	0,112	8,894	0,000	Par-6
Kp ₁	<---	Kepercayaan	1,000				
Kp ₂	<---	Kepercayaan	0,962	0,085	11,294	0,000	Par-7
Kp ₃	<---	Kepercayaan	0,953	0,081	11,764	0,000	Par-8
Kp ₄	<---	Kepercayaan	1,012	0,082	12,385	0,000	Par-9
Kp ₅	<---	Kepercayaan	0,964	0,086	11,166	0,000	Par-10
Kn ₁	<---	Komunikasi	1,000				
Kn ₃	<---	Komunikasi	0,949	0,080	11,928	0,000	Par-11
Kn ₄	<---	Komunikasi	1,006	0,070	14,284	0,000	Par-12
Kn ₆	<---	Komunikasi	0,937	0,077	12,186	0,000	Par-13
Kn ₇	<---	Komunikasi	0,717	0,104	6,891	0,000	Par-14
Kn ₈	<---	Komunikasi	0,956	0,080	11,906	0,000	Par-15
Kn ₁₁	<---	Komunikasi	0,838	0,071	11,781	0,000	Par-16
Kn ₁₂	<---	Komunikasi	0,886	0,086	10,307	0,000	Par-17
Ks ₁	<---	Kepuasan supplier	1,000				
Ks ₃	<---	Kepuasan supplier	0,849	0,085	10,042	0,000	Par-20
Ks ₅	<---	Kepuasan supplier	1,010	0,094	10,771	0,000	Par-21
K ₁	<---	Kualitas produksi	1,000				
K ₃	<---	Kualitas produksi	0,838	0,075	11,119	0,000	Par-25
K ₅	<---	Kualitas produksi	0,937	0,082	11,404	0,000	Par-26

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.7 bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai *lambda* atau *loading factor* yang lebih besar dari 0,5. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

4.3.4. Pengujian Problem Identifikasi

Pengujian problem identifikasi selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ($>0,9$).

Untuk lebih jelas hasil – hasil tersebut tersaji pada lampiran – lampiran.

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan seperti pada Gambar 4.3 dan lampiran menunjukkan tidak ada gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan diatas.

4.3.5. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi goodness of fit dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.3.5.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Outlier merupakan 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-observasi lainnya. Pengujian ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Zscore* yang lebih besar $\pm 3,0$ maka akan dikategorikan sebagai *outlier*. Pengujian *univariate outlier* ini menggunakan bantuan program SPSS 10.

Tabel 4. 8
Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(KM1)	101	-2.35904	1.21491	-3.5E-18	1.0000000
Zscore(KM3)	101	-2.56633	1.49636	6.28E-16	1.0000000
Zscore(KM4)	101	-2.43560	1.44446	1.27E-15	1.0000000
Zscore(KM5)	101	-2.94965	1.48580	-6.7E-16	1.0000000
Zscore(KM6)	101	-2.15391	1.32125	5.38E-16	1.0000000
Zscore(KM7)	101	-2.37689	1.36246	-1.4E-16	1.0000000
Zscore(KM9)	101	-2.25761	1.43201	6.35E-16	1.0000000
Zscore(KM11)	101	-2.15667	1.31186	-6.6E-16	1.0000000
Zscore(KP1)	101	-2.36606	1.47593	-7.1E-16	1.0000000
Zscore(KP2)	101	-2.48509	1.38828	5.38E-16	1.0000000
Zscore(KP3)	101	-2.51947	1.45657	1.33E-15	1.0000000
Zscore(KP4)	101	-2.34621	1.51319	-3.5E-18	1.0000000
Zscore(KP5)	101	-2.44932	1.39200	2.58E-15	1.0000000
Zscore(KN1)	101	-2.55760	1.42674	-4.8E-16	1.0000000
Zscore(KN3)	101	-2.44643	1.44474	7.15E-16	1.0000000
Zscore(KN4)	101	-2.50674	1.44921	-5.1E-16	1.0000000
Zscore(KN6)	101	-2.42558	1.55789	-9.6E-16	1.0000000
Zscore(KN7)	101	-2.29965	1.41658	-9.9E-16	1.0000000
Zscore(KN8)	101	-2.41813	1.44832	1.49E-16	1.0000000
Zscore(KN11)	101	-2.76427	1.62093	7.47E-16	1.0000000
Zscore(KN12)	101	-2.55727	1.31699	1.18E-15	1.0000000
Zscore(KS1)	101	-2.70869	1.41560	6.57E-16	1.0000000
Zscore(KS3)	101	-2.97777	1.57912	-1.2E-15	1.0000000
Zscore(KS5)	101	-2.55019	1.46388	1.46E-16	1.0000000
Zscore(K1)	101	-2.50270	1.49898	1.88E-15	1.0000000
Zscore(K3)	101	-2.70168	1.56191	1.98E-15	1.0000000
Zscore(K5)	101	-2.46351	1.41412	-2.8E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	101				

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* ada pada Tabel 4.8 di atas dapat ditunjukkan bahwa data tidak terjadi problem *outlier univariate*. Pembuktiannya adalah ditandai dengan nilai *Z score* dibawah 3 atau tidak berada pada rentang 3 sampai dengan 4.

Apabila pada data terdapat *outlier univariate* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2006).

4.3.5.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et.al., 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et.al., 1995). Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 27 (jumlah indikator variabel) pada tingkat signifikansi 0,01 yaitu 46,963, maka nilai *mahalanobis* yang melebihi 46,963 pada Tabel 4.9 terdapat *Outlier*. Sehingga disimpulkan terdapat *Outlier* pada pengolahan data ini, yaitu terdapat pada 1 observasi, yaitu pada observasi ke 71.

Tabel 4.9

Evaluasi *Multivariate Outlier*

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	P1	p2
71	60.247	0.000	0.016
24	41.878	0.025	0.727
16	41.171	0.030	0.583
1	39.762	0.041	0.601
--	--	--	--
--	--	--	--
96	12.950	0.984	0.979
60	12.222	0.990	0.980
17	11.455	0.994	0.975
43	7.685	1.000	1.000

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Formatted: Indonesian

Deleted: 9

Field Code Changed

Deleted: 9

Deleted: 9

Pada Tabel 4.9 di atas menunjukkan masih terdapat *outlier* secara *multivariate*, yaitu pada observasi ke 71, tetapi observasi tersebut tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut.

4.3.5.3. Uji Normalitas Data

Pengujian data selanjutnya adalah dengan menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Pengujian normalitas secara *univariate* ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada diantara rentang antara $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0.01, maka data penelitian yang digunakan dapat dikatakan normal. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini seperti yang disajikan dalam Tabel 4.10 berikut ini,

← --- Formatted: Line spacing: single

Tabel 4.10
Normalitas Data

Variable	Min	Max	Skew	C.R.	Kurtosis	C.R.
K ₅	1,000	7,000	-0,513	-2,106	-0,439	-0,900
K ₃	1,000	7,000	-0,489	-2,006	-0,250	-0,513
K ₁	1,000	7,000	-0,538	-2,208	-0,472	-0,967
K _{S5}	1,000	7,000	-0,542	-2,225	-0,386	-0,792
K _{S3}	1,000	7,000	-0,567	-2,326	0,208	0,427
K _{S1}	1,000	7,000	-0,523	-2,146	-0,562	-1,152
K _{n12}	1,000	7,000	-0,518	-2,126	-0,697	-1,431
K _{n11}	1,000	7,000	-0,591	-2,425	-0,282	-0,578
K _{n8}	1,000	7,000	-0,389	-1,596	-0,717	-1,471
K _{n7}	1,000	7,000	-0,487	-1,999	-0,733	-1,504
K _{n6}	1,000	7,000	-0,491	-2,014	-0,389	-0,798
K _{n4}	1,000	7,000	-0,388	-1,590	-0,616	-1,263
K _{n3}	1,000	7,000	-0,536	-2,197	-0,615	-1,262
K _{n1}	1,000	7,000	-0,452	-1,855	-0,620	-1,272
K _{p5}	2,000	7,000	-0,462	-1,894	-0,477	-0,978
K _{p4}	2,000	7,000	-0,434	-1,781	-0,586	-1,202
K _{p3}	2,000	7,000	-0,502	-2,060	-0,444	-0,910
K _{p2}	2,000	7,000	-0,504	-2,067	-0,551	-1,130
K _{p1}	2,000	7,000	-0,558	-2,288	-0,386	-0,792
K _{m11}	2,000	7,000	-0,433	-1,776	-0,730	-1,498
K _{m9}	2,000	7,000	-0,593	-2,431	-0,272	-0,558
K _{m7}	2,000	7,000	-0,530	-2,176	-0,429	-0,880
K _{m6}	2,000	7,000	-0,377	-1,545	-0,794	-1,629
K _{m4}	2,000	7,000	-0,542	-2,222	-0,111	-0,228
K _{m3}	2,000	7,000	-0,498	-2,044	-0,474	-0,973
K _{m1}	1,000	7,000	-0,511	-2,096	-0,756	-1,550
Multivariate					37,353	4,919

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR yang berada diluar $\pm 2,58$. jadi dapat disimpulkan secara *univariate* sudah baik, dengan demikian data tersebut terbukti terdistribusi secara normal. Studi Hair, et.al., (1995) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

Jika data yang akan dianalisis (variabel latent) menyebar normal (multinormal), dengan sampel besar (100), asumsi ini tidak terlalu kritis,

Formatted: Indonesian

Deleted: 10

Field Code Changed

Deleted: 10

Deleted: 10

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

landasannya adalah *Dalil Limit Pusat (Central Limit Teorm)* yaitu bila n (ukuran sampel) besar, maka statistik dari sampel tersebut akan mendekati distribusi normal walaupun populasi dari sampel tersebut tidak berdistribusi normal.

Formatted: Font: Italic

4.3.5.4. Pengujian Multikolinearitas dan Singularitas

Formatted: Line spacing: single

Pengujian atas multikolinearitas dan singularitas digunakan untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Adanya *multikolineritas* dan *singularitas* dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2006).

Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel adalah 4.3143e-005 atau 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah mendekati atau sama dengan nol. Sehingga perlu dilakukan pendekatan lain untuk mendeteksi *multikolineritas* dan *singularitas*. Untuk memperkuat pengujian melalui nilai dari *determinant of sample covariance matrix*, digunakan pendekatan melalui program spss dengan nilai *tolerance* dan *variance inflation factor*.

Hasil dari pengujian ini data juga tidak terindikasi terjadi penyimpangan multikolinearitas yang ditandai dengan nilai *tolerance* yang lebih dari 0,1 (0,254 ; 0,266 ; 0,232 dan 0,201) demikian juga untuk nilai *variance inflation factor* yang masih dibawah 10 (3,942 ; 3,756 ; 0,4,320 dan 4,986). Terlepasnya data dari penyimpangan *multikolineritas* dan *singularitas* menunjukkan bahwa data layak untuk digunakan untuk penelitian ([lampiran](#)).

4.3.5.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Formatted: Line spacing: single

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian

Formatted: Line spacing: Multiple
1.9 li

yang telah tersaji di atas, diketahui dari delapan kriteria yang ada, tujuh diantaranya yang berada pada kondisi baik dan satu (yaitu GFI dan AGFI) masih dalam kondisi marjinal. Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.3.6. Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2006). Hasil *Standardized Residual Covariance* (lampiran). Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$ (Ferdinand, 2006). Hasil di atas menunjukkan bahwa data tidak perlu dilakukan modifikasi model terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.3.7. Uji Reliability dan Variance Extract

4.3.7.1. Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70

4.3.7.2. Variance Extract

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50.

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* tersaji pada Tabel

4.11 berikut ini :

Tabel 4. 11
Uji Reliability dan Variance Extract

	LOAD ING	LOADING ²	ERROR	1- ERROR	(Σ LOADING) ²	RELIABEL.	VAR.EXT
Komitmen							
Km1	0.74	0.5476	0.540	0.46	35.1649	0.9472	0.7201
Km3	0.90	0.8100	0.810	0.19			
Km4	0.89	0.7921	0.790	0.21			
Km6	0.85	0.7225	0.730	0.27			
Km7	0.89	0.7921	0.790	0.21			
Km9	0.81	0.6561	0.650	0.35			
Km11	0.85	0.7225	0.730	0.27			
JUMLAH	5.93	5.0429	5.040	1.96			
Kepercayaan							
Kp1	0.87	0.7569	0.760	0.24	18.4041	0.9336	0.7376
Kp2	0.84	0.7056	0.710	0.29			
Kp3	0.86	0.7396	0.740	0.26			
Kp4	0.88	0.7744	0.780	0.22			
Kp5	0.84	0.7056	0.700	0.30			
JUMLAH	4.29	3.6821	3.690	1.31			
Komunikasi							
Kn1	0.90	0.8100	0.540	0.46	42.5104	0.9474	0.6950
Kn3	0.83	0.6889	0.810	0.19			
Kn4	0.90	0.8100	0.790	0.21			
Kn6	0.84	0.7056	0.730	0.27			
Kn7	0.60	0.3600	0.790	0.21			
Kn8	0.84	0.7056	0.650	0.35			
Kn11	0.83	0.6889	0.730	0.27			
Kn12	0.78	0.6084	0.600	0.40			
JUMLAH	6.52	5.3774	5.640	2.36			
Kepuasan Supplier							
Ks1	0.83	0.6889	0.730	0.27	6.1009	0.8677	0.6863
Ks3	0.80	0.6400	0.640	0.36			
Ks5	0.84	0.7056	0.700	0.30			
JUMLAH	2.47	2.0345	2.070	0.93			
Kualitas Produksi							
K1	0.92	0.8464	0.840	0.16	6.6049	0.8920	0.7340
K3	0.82	0.6724	0.670	0.33			
K5	0.83	0.6889	0.690	0.31			
JUMLAH	2.57	2.2077	2.200	0.80			

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.11 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk (komitmen, kepercayaan, komunikasi, kepuasan supplier dan kualitas produksi) yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.3.8. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada Tabel 4.7 (*Regression Weights Analisis Structural Equation Modeling*). Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu nilai CR diatas 1.96 dan nilai P (probabilitas) dibawah 0.05.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan empat hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut.

4.3.8.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah semakin tinggi pengaruh komitmen yang diberikan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan supplier maka semakin tinggi kepuasan supplier yang akan tercipta. Berdasarkan dari pengolahan data

diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara komitmen dengan kepuasan supplier pada Tabel 4.8 adalah sebesar 2,075 nilai P sebesar 0,038. Kedua nilai ini menunjukkan nilai CR diatas 1,96 ($2,075 > 1,96$) dan dibawah 0,05 untuk nilai P ($0,038 < 0,05$), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima.

4.3.8.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah semakin tinggi tingkat kepercayaan supplier pada perusahaan maka semakin tinggi kepuasan supplier. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara kepercayaan dengan kepuasan supplier pada Tabel 4.8 adalah sebesar 2,162 nilai P sebesar 0,031. Kedua nilai ini menunjukkan nilai CR diatas 1,96 ($2,162 > 1,96$) dan dibawah 0,05 untuk nilai P ($0,031 < 0,05$), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

4.3.8.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah semakin efektif pengaruh komunikasi yang diberikan perusahaan pada supplier maka semakin tinggi kepuasan supplier. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara komunikasi dengan kepuasan supplier pada Tabel 4.7 adalah sebesar 5,006 nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai CR diatas 1,96 ($5,006 > 1,96$) dan dibawah 0,05 untuk nilai P ($0,000 < 0,05$), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

4.3.8.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah kepuasan supplier yang tinggi akan meningkatkan kualitas produksi perusahaan. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara kepuasan supplier dengan kualitas produksi perusahaan pada Tabel 4.8 adalah sebesar 10,106 nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai CR diatas 1,96 ($10,106 > 1,96$) dan dibawah 0,05 untuk nilai P ($0,000 < 0,05$), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.12 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

Tabel 4. 12
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Nilai CR dan P	Hasil Uji
H ₁	Komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier	CR = 2,075 P = 0,038	Diterima
H ₂	Kepercayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier	CR = 2,162 P = 0,031	Diterima
H ₃	Komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier	CR = 5,006 P = 0,000	Diterima
H ₄	Kepuasan supplier berpengaruh positif terhadap kualitas produksi	CR = 10,106 P = 0,000	Diterima

Keterangan: CR adalah Critical Ratio dan P adalah probability (lihat Tabel 4.7)

Sumber : data primer yang diolah, 2009

4.4. Deskripsi Variabel

Data deskriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 4.13 di bawah ini menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner tertutup maupun tanggapan responden (terbuka) yang diajukan kepada supplier dari UD. Indo Aria Batang yang menjadi penyalur produk dari kayu olahan.

Berdasarkan hasil tanggapan dari 101 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik. Pada penyampaian gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan angka indeks. Melalui angka indeks tersebut akan diketahui sejauhmana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan (tertutup) setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan kriteria tiga kotak (*three box method*) (Ferdinand, 2006) dan dari dalam penelitian ini rentang jawaban dimulai dari 10 sampai dengan 100 diperoleh rentang 90 dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu :

- Nilai indek 10 – 40 = interprestasi Rendah
- Nilai indeks 41 – 70 = interprestasi Sedang
- Nilai indeks 71 – 100 = interprestasi Tinggi

Tabel 4. 13
Indeks Variabel – Variabel Penelitian

No	Indikator	Indeks Komitmen							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
1.	Kekuatan komitmen	2	9	11	14	20	23	22	70,86
3.	Pengembangan hubungan	-	2	9	19	23	37	11	73,69
4.	Keterbukaan hubungan	-	5	4	21	27	30	14	73,41
6.	Penyesuaian diri	-	4	14	13	27	23	20	72,84
7.	Fleksibilitas pada barang	-	4	8	18	23	32	16	73,97
9.	Konsistensi terhadap pemesanan	-	6	9	13	31	29	13	72,28
11.	Ketepatan waktu pembayaran	-	5	11	17	22	27	19	72,98
	Rata – rata								72,86
No	Indikator	Indeks Kepercayaan							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Pemberian kepercayaan	-	4	10	16	26	34	11	72,56
2	Integritas perusahaan	-	2	11	15	24	34	15	74,40
3	Kejujuran pada kuantitas	-	2	11	14	28	33	13	73,83
4	Kejujuran pada kualitas	-	3	12	17	26	32	11	71,99
5	Citra perusahaan	-	3	8	19	24	31	16	74,12
	Rata – rata								73,38
No	Indikator	Indeks Komunikasi							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Pemberian masukan	1	8	11	18	23	27	13	69,31
3	Komunikasi informal	2	8	14	13	24	30	10	68,18
4	Pembagian informasi tentang kayu	1	9	10	19	26	22	14	68,60
6	Frekuensi diskusi	3	7	13	17	29	23	9	66,48
7	Pemberian partisipasi	3	8	16	12	22	29	11	67,33
8	Pembagian informasi tentang pasar	2	7	14	20	18	28	12	67,89
11	Informasi tentang nilai kayu	1	7	10	19	28	30	6	68,32
12	Bantuan pemecahan masalah	1	7	14	12	22	29	16	70,86
	Rata – rata								68,37

Formatted: Font: 10 pt

No	Indikator	Indeks Kepuasan Supplier							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Rendahnya tingkat ingkar	1	5	14	15	22	32	12	70,58
3	Fleksibilitas kerja sama	2	2	8	26	24	30	9	70,30
5	Pengiriman atau kerja sama berulang	2	7	11	17	26	27	11	68,74
	Rata – rata								69,87
No	Indikator	Indeks Kualitas Produksi							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Ketepatan waktu kirim	2	8	11	18	24	29	9	67,89
3	Kualitas produk pengiriman	1	8	7	22	29	24	10	68,60
5	Total harga yang bersaing	3	5	14	16	24	26	13	68,74
	Rata – rata								68,41

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Pernyataan – pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala 1–7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Berdasarkan pada Tabel 4.13 diatas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner (tertutup) adalah terjadi penyebaran yang merata, sehingga dapat disimpulkan berikut :

1. Indeks pada variabel komitmen diperoleh rata-rata indeks sebesar 72,86. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel komitmen dari UD. Indo Aria Batang adalah sudah tinggi.
2. Indeks pada variabel kepercayaan diperoleh rata-rata indeks sebesar 73,38. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepercayaan dari UD. Indo Aria Batang adalah tinggi.

Deleted: Rendahnya Tingkat ingkar

Deleted: Fleksibilitas Kerja sama

Deleted: Pengiriman atau kerja sama berulang

Deleted: epercayaan

Formatted: Indonesian

3. Indeks pada variabel komunikasi diperoleh rata-rata indeks sebesar 68,37. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi dari UD. Indo Aria Batang mempunyai nilai yang sedang (cukup).
4. Indeks pada variabel kepuasan supplier diperoleh rata-rata indeks sebesar 69,87. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan supplier mempunyai nilai yang sedang (cukup).
5. Indeks pada variabel kualitas produksi diperoleh rata-rata indeks sebesar 68,41. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kualitas produksi mempunyai nilai yang sedang (cukup).

Secara garis besar hasil jawaban dari 101 responden terhadap 5 variabel yaitu komitmen diukur dengan 7 indikator, kepercayaan diukur dengan 5 indikator, komunikasi diukur dengan 8 indikator, kepuasan supplier diukur dengan 3 indikator, dan kualitas produksi diukur dengan 3 indikator dapat dilihat kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner dapat disimpulkan pada Tabel 4.14 berikut ini.

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Tabel 4. 14
Kesimpulan Data Deskriptif

Variabel	Indeks	Interpretasi	Pendapat Responden
Indeks Variabel Komitmen	72,86	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - Masih adanya tindakan dari perusahaan (UD. Indo Aria Batang) yang kurang komitmen dalam perjanjian yang ada ikatan yang jelas dan kuat (hitam di atas putih). - Perlu adanya bonus bagi supplier yang mampu melampaui target yang ditentukan oleh UD. Indo Aria Batang, selama ini bonusnya tidak diberikan dan tidak ada bedanya, antara yang mencapai target maupun yang tidak mencapai target - Kriteria produk yang kena grade atau afkir masih terkesan deskriminatif atau standarnya kurang jelas, sehingga terkesan tidak saling menguntungkan - Aturan yang ditentukan perusahaan mengenai kriteria produk yang diterima terlalu keras atau kurang fleksibel, sehingga merugikan pihak supplier. - Komitmen yang dibangun antara perusahaan dengan supplier masih belum menunjukkan kerja sama yang saling menguntungkan, masih perlu adanya perbaikan – perbaikan berkenaan dengan komitmen kerja sama lebih menguntungkan kedua belah pihak.
Indeks Variabel Kepercayaan	73,38	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - Ada sisi baik yang perlu dipertahankan oleh perusahaan, yaitu image baik dari perusahaan ditunjukkan dengan selalu memberi PO atau selalu memberi pesanan yang tetap walaupun ada krisis global yang terjadi di Indonesia maupun di Dunia. - Kubikasi yang tepat atau tidak ada penyusutan dari ukuran yang dilakukan oleh supplier sebelum dikirim. Disini perusahaan terkesan jujur dan dapat dipercaya - Supplier selalu menekankan hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan pada jangka waktu yang panjang, salah satu cara adalah dengan menekan harga. Sehingga keuntungan yang didapat menjadi berkurang. - Kepercayaan yang dibangun belum pada rasa saling percaya, namun ada beberapa supplier yang merasa bahwa perusahaan masih mempunyai kekuatan yang penuh dalam menentukan kebijakan

Indeks Variabel Komunikasi	68,37	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan selalu memberikan masukan kepada supplier mengenai kesalahan atau kekeliruan yang terjadi selama berhubungan, namun cara pemberian masukan harus dikondisikan pada saat yang nyaman dan melihat situasi yang ada. - Perusahaan rela meluangkan waktu untuk tetap menjalin komunikasi dengan baik kepada para supplier melalui kesediaannya dalam membantu pada penyelesaian masalah – masalah yang dihadapi supplier berkenaan dengan hubungan bisnis kayu. - Tindakan diskusi kepada para supplier kurang optimal dilakukan oleh perusahaan. Hal ini menjadikan pengiriman terkadang terjadi kesalahan karena kurangnya diskusi dengan para supplier - Perusahaan masih terkesan menutup diri atau kurang terbuka apabila disinggung mengenai perkembangan pasar kayu serta nilai kayu yang ada pada saat ini baik dalam negeri maupun untuk luar negeri.
Indeks Variabel Kepuasan supplier	69,87	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> - Fleksibilitas masih perlu ditingkatkan oleh perusahaan dengan tindakan yang menerima kiriman yang sebenarnya kurang sesuai. Kekeliruan – kekeliruan dapat diperhitungkan di kemudian hari. Hal ini tentu mengacu pada keuntungan dan kerugian yang akan ditanggung oleh perusahaan dengan fleksibilitas yang dibangun. - Masih adanya tindakan yang bersifat ingkar janji yang terlihat tidak disengaja, meskipun tindakan ini tidak mengganggu hubungan namun perlu adanya tindakan – tindakan seperti pencatatan atau nota – nota yang dapat meminimalkan tindakan yang bersifat ingkar janji karena sudah tercatat di memo atau berupa nota.
Indeks Variabel Kualitas produksi	69,87	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan kurang bisa mengantisipasi ketidaktepatan waktu pengiriman produk. Perusahaan perlu menggunakan metode – metode EOQ atau cara – cara yang memungkinkan agar supplier dapat mengirim tepat waktu (antisipasi). - Penentuan harga perlu untuk dikaji lebih lanjut, hal ini menyangkut biaya – biaya yang mesti dikeluarkan secara ekstra oleh supplier dalam pengiriman barang ke perusahaan.

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Deleted: Deskriptif

4.5. Analisis *Importance Performance Analysis*

Analisis deskriptif kualitatif dalam penelitian ini menggunakan metode analisis IPA (*Importance Performance Analysis*). Pada analisis ini dapat diketahui tingkat kepentingan dari variabel yang diteliti dengan kinerja atau kenyataan yang dirasakan. Untuk mempermudah analisisnya dipergunakan diagram kartesius sebagai alat bentuk untuk pemecahan masalah yang ada.

Tabel 4. 15
Perhitungan Rata – rata Penilaian Pelaksanaan dan Penilaian Kepentingan dari Variabel Komitmen

No	Faktor Penentu Kepuasan Supplier	Penilaian Pelaksanaan	Penilaian Kepentingan	\bar{X}	\bar{Y}
1	Kekuatan komitmen perusahaan terhadap supplier	501	538	4,96	5,33
2	Pemeliharaan hubungan antara perusahaan dengan supplier	517	541	5,12	5,36
3	Pengembangan hubungan antara perusahaan dengan supplier	521	560	5,16	5,54
4	Sifat terbuka secara penuh dalam hubungan perusahaan dengan supplier	519	558	5,14	5,52
5	Sikap peduli dalam hubungan dengan suppliers	504	540	4,99	5,35
6	Penyesuaian diri dengan kebutuhan supplier	501	552	4,96	5,47
7	Fleksibel terhadap kriteria kayu	500	560	4,95	5,54
8	Keteguhan atau konsistensi perusahaan terhadap supplier	516	553	5,11	5,48
9	Rendahnya atau nihilnya pembatalan pemesanan barang	499	549	4,94	5,44
10	Kesesuaian pembayaran barang sesuai dengan janji	515	552	5,10	5,47
11	Ketepatan waktu pembayaran barang kepada supplier	516	554	5,11	5,49
	Rata – rata			5,05	5,45

Deleted: 15

Deleted: 15

Deleted: 15

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Deleted: \bar{Y}

Deleted: \bar{Y}

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Deleted: 5,45

Deleted: 5,05

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas menunjukkan masih adanya tingkat kepentingan yang lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat pelaksanaan atau kenyataan yang ada. Sehingga berdasarkan tabel di atas dapat diberikan kesimpulan bahwa kepuasan supplier masih belum terwujud melalui komitmen yang telah dilakukan oleh perusahaan pada saat ini.

Tabel 4.16
Perhitungan Rata – rata Penilaian Pelaksanaan
dan Penilaian Kepentingan dari Variabel Kepercayaan

No	Faktor Penentu Kepuasan Supplier	Penilaian Pelaksanaan	Penilaian Kepentingan	\bar{X}	\bar{Y}
1	Kepercayaan perusahaan terhadap kinerja supplier	496	556	4,91	5,50
2	Tingkat integritas yang tinggi dari perusahaan	526	565	5,21	5,59
3	Kejujuran dan ketepatan dalam perhitungan dari para supplier	522	560	5,17	5,54
4	Kejujuran dan ketepatan pada hasil seleksi kriteria kayu	498	549	4,93	5,41
5	Citra atau image yang mampu ditunjukkan oleh perusahaan	524	559	5,19	5,53
	Rata – rata			5,08	5,52

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas menunjukkan masih adanya tingkat kepentingan yang lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat pelaksanaan atau kenyataan yang ada. Sehingga berdasarkan tabel di atas dapat diberikan kesimpulan bahwa kepuasan supplier masih belum terwujud melalui kepercayaan yang telah dilakukan oleh perusahaan pada saat ini.

Tabel 4. 17,
Perhitungan Rata – rata Penilaian Pelaksanaan
dan Penilaian Kepentingan dari Variabel Komunikasi

No	Faktor Penentu Kepuasan Supplier	Penilaian Pelaksanaan	Penilaian Kepentingan	\bar{X}	\bar{Y}
1	Pemberian masukan kepada para supplier untuk perbaikan atas kesalahan	490	549	4.85	5.44
2	Pemberian informasi yang dapat dipercaya	450	494	4.46	4.84
3	kemampuan berkomunikasi secara informal	482	559	4.77	5.53
4	Pembagian informasi tentang perkembangan baru tentang bisnis kayu	485	546	4.80	5.41
5	Frekuensi kunjungan kepada para suppliernya	506	513	5.01	5.08
6	Frekuensi diskusi dengan para supplier	470	513	4.65	5.08
7	Pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan strategi perusahaan	476	545	4.71	5.40
8	Pemberian informasi tentang perubahan kondisi pasar	480	548	4.75	5.43
9	Pemberian informasi tentang kriteria yang diberlakukan	453	492	4.49	4.87
10	Pemberian informasi tentang legalisasi atau aspek hukum	509	521	5.04	5.16
11	Pemberian informasi tentang nilai suatu produk	483	524	4.78	5.19
12	Kesediaan membantu dalam pemecahan masalah	501	548	4.96	5.43
	Rata – rata			4.77	5.24

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas menunjukkan masih adanya tingkat kepentingan yang lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat pelaksanaan atau kenyataan yang ada. Sehingga berdasarkan tabel di atas dapat diberikan kesimpulan bahwa kepuasan supplier masih belum terwujud melalui komunikasi yang telah terjalin oleh perusahaan dengan supplier pada saat ini.

Tabel 4.18
Perhitungan Rata – rata Penilaian Pelaksanaan
dan Penilaian Kepentingan dari Tiap Variabel

No	Faktor Penentu Kepuasan Supplier	Penilaian Pelaksanaan	Penilaian Kepentingan	\bar{X}	\bar{Y}
1	Komitmen	509	550,6	5,05	5,45
2	Kepercayaan	513,2	557,2	5,08	5,52
3	Komunikasi	482,1	529,3	4,97	5,40

Sumber : data primer yang diolah, 2009

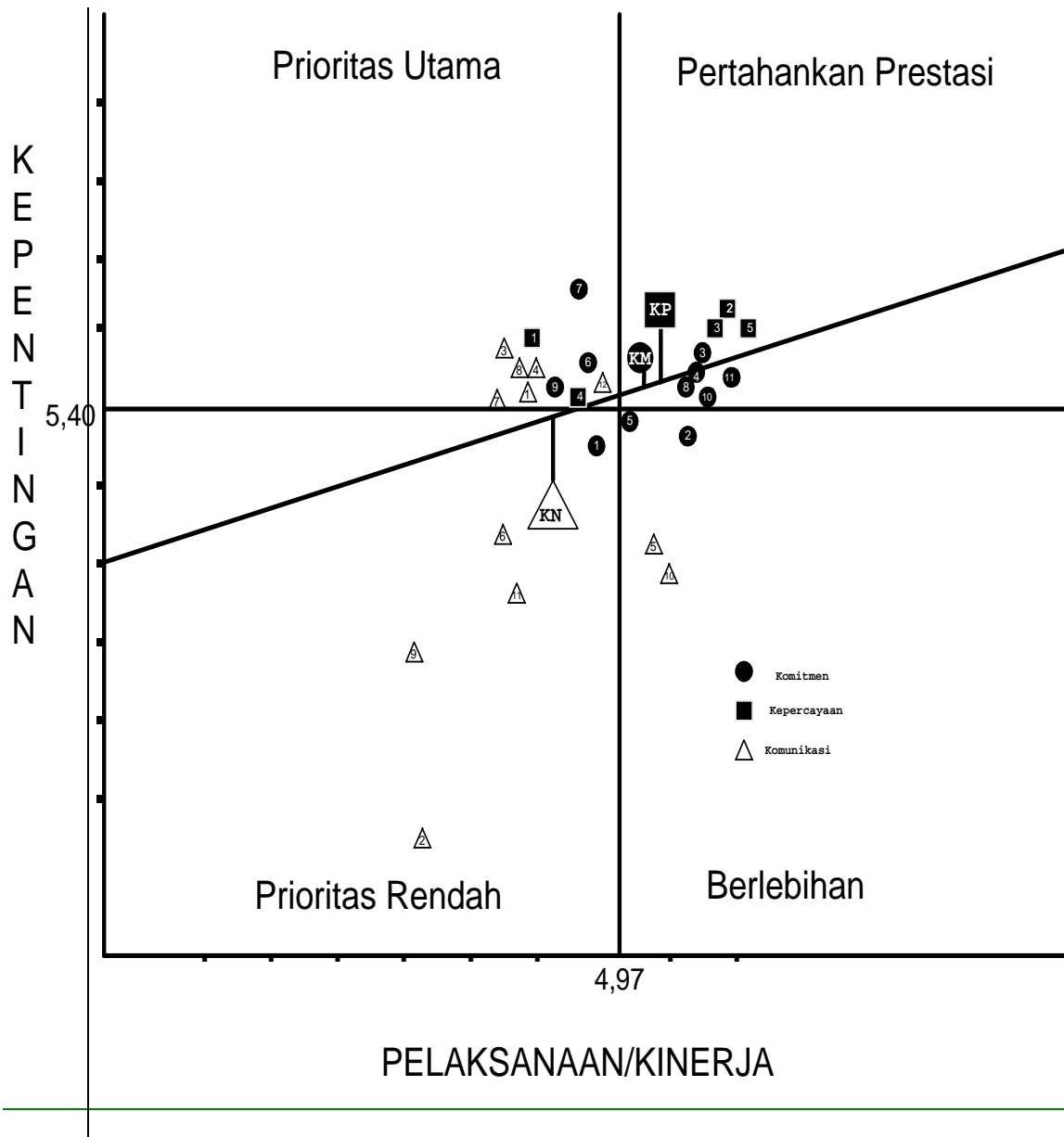
Pada Tabel 4.18 menunjukkan tingkat kepentingan dan kinerja atau kenyataan dari masing – masing indikator pembentuk kepuasan dari supplier. Berdasarkan rata – rata secara keseluruhan menunjukkan bahwa tingkat kepentingan masih lebih tinggi dari kenyataan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dari supplier dari UD. Indo Aria masih belum optimal dilihat dari komitmen, kepercayaan dan komunikasi. Kemudian untuk mengetahui sejauh mana indikator tersebut penting untuk dipertahankan atau diabaikan dapat disajikan pada gambar kartesius berikut ini.

Deleted: Komunikasi

Deleted: \bar{Y}

Deleted: \bar{Y}

Gambar 4.4
Diagram Kartesius dari Faktor – Faktor yang Mempengaruhi
Kepuasan Supplier UD. Indo Aria



Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan pada pengamatan grafik Kartesius dapat diberikan gambaran mengenai indikator – indikator dari faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan supplier. Pada grafik Kartesius dapat ditunjukkan indikator – indikator yang perlu disikapi berdasarkan rekomendasi dari grafik kartesius tersebut. Pada grafik kartesius terdapat 4 (empat) area – area, yaitu prioritas utama, pertahankan prestasi, prioritas rendah dan berlebihan.

Faktor dari komitmen yang perlu mendapatkan prioritas utama pada analisis IPA ini adalah penyesuaian diri dengan kebutuhan supplier, fleksibilitas terhadap kriteria produk dan upaya perusahaan untuk tidak membatalkan pesanan. Pada faktor dari kepercayaan perlu memberikan prioritas utama pada kepercayaan perusahaan terhadap kinerja supplier dan kejujuran dan ketepatan pada hasil seleksi kriteria kayu. Pada faktor komunikasi perusahaan harus memberikan prioritas utama pada pemberian masukan kepada supplier untuk perbaikan atas kesalahan, pemberian informasi tentang perkembangan baru tentang bisnis kayu, pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan strategi perusahaan dan pemberian informasi tentang perubahan kondisi pasar.

Perusahaan perlu mempertahankan prestasi – prestasi yang selama ini sudah berjalan dengan baik. Faktor – faktor dari komitmen yang perlu untuk dipertahankan prestasinya adalah 1) pengembangan hubungan antara perusahaan dengan supplier, 2) sifat terbuka secara penuh dalam hubungan, 3) keteguhan atau konsistensi perusahaan terhadap supplier, 4) kesesuaian pembayaran barang sesuai dengan janji dan 5) ketepatan pembayaran barang kepada supplier. Faktor ini

Formatted: Swedish (Sweden)

perlu dipertahankan karena berdampak pada kepuasan supplier yang selama ini dapat diwujudkan.

Pada faktor kepercayaan yang perlu dipertahankan prestasinya adalah pada 1) tingkat integritas yang tinggi dari perusahaan, 2) kejujuran dan ketepatan dalam perhitungan dari para supplier serta 3) citra atau image yang mampu ditunjukkan oleh perusahaan. Pada faktor komunikasi perusahaan perlu mempertahankan prestasinya pada 1) kemampuan perusahaan dalam berkomunikasi secara formal dan frekuensi kunjungan oleh perusahaan kepada para suppliernya.

Faktor – faktor dari komunikasi yang dibiarkan atau tidak penting karena faktor ini dianggap berlebihan yaitu 1) pemeliharaan hubungan antara perusahaan dengan supplier dan 2) sikap peduli dalam hubungan dengan supplier. Pada faktor komunikasi faktor yang berlebihan dan keberadaannya sudah tidak penting adalah 1) frekuensi kunjungan dari perusahaan kepada para suppliernya dan 2) pemberian informasi tentang legalisasi atau aspek hukum tentang bisnis kayu.

Pada faktor yang prioritasnya rendah adalah hanya dua variabel yaitu variabel komitmen dan komunikasi. Pada faktor komitmen yang prioritasnya rendah adalah kekuatan komitmen antara perusahaan terhadap para suppliernya. Pada faktor komunikasi yang berprioritas rendah adalah 1) pemberian informasi yang dapat dipercaya, 2) frekuensi diskusi dengan para suppliernya, 3) pemberian informasi tentang kriteria yang diberlakukan, 4) pemberian informasi tentang nilai suatu produk (kayu) dan 5) kesediaan membantu dalam pemecahan masalah.

Berdasarkan garis prioritas (*iso priority line*) variabel – variabel atau indikator – indikator yang penting dan menjadi prioritas menjadi berkurang. Variabel kepercayaan dan komitmen perlu mendapat perhatian yang serius. Tiga indikator dari komitmen yang perlu diprioritaskan adalah penyesuaian diri dengan kebutuhan supplier, fleksibilitas terhadap kriteria kayu dan nihilnya pembatalan pemesanan barang. Tiga indikator dari variabel kepercayaan yang perlu mendapatkan prioritas adalah tingkat integritas yang tinggi dari perusahaan, kejujuran dan ketepatan pada hasil seleksi kriteria kayu serta citra atau image yang mampu ditunjukkan oleh perusahaan.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Swedish (Sweden)

Variabel komunikasi secara keseluruhan (konstruk) tidak mendapatkan prioritas, namun pada indikator pembentuknya terdapat enam (6) yang perlu untuk mendapatkan prioritas, diantaranya pemberian masukan kepada para supplier untuk perbaikan atas kesalahan, kemampuan berkomunikasi secara formal, pembagian informasi perkembangan baru tentang bisnis kayu, pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan strategi perusahaan, pemberian informasi tentang perubahan kondisi pasar dan kesediaan membantu dalam pemecahan masalah.

Formatted: Swedish (Sweden)

Deleted: Page Break

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. Kesimpulan

Model ini telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan terbebas dari penyimpangan – penyimpangan data yang ada. Selanjutnya uraian rinci mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hasil analisis data dan diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan sebagai berikut,

Formatted: Bullets and Numbering

5.1.1 Kesimpulan Hipotesis

Pada sub bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan hipotesis yang didasarkan atas analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan dapat dibuktikan. Dengan demikian, penelitian ini berhasil menjawab research gap pada bab terdahulu (Bab II) dan menolak pernyataan dari Jonsson dan Zineldin (2003) yang menyatakan bahwa kepuasan hubungan dapat dicapai tanpa memperhatikan apakah hubungan dikarakteristikan oleh tingkat kepercayaan dan komitmen yang tinggi atau rendah. Selanjutnya dirumuskan kesimpulan penelitian terhadap empat hipotesis ini diuraikan sebagai berikut ;

Deleted:

5.1.1.1 Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 yang diajukan pada penelitian ini adalah komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier. Berdasarkan hasil analisis data maka penelitian ini berhasil membuktikan dan selanjutnya menyimpulkan bahwa

komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier, sehingga semakin tinggi komitmen yang diberikan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan supplier, maka semakin tinggi kepuasan supplier. Selanjutnya dari pernyataan hipotesis tersebut penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa ;

Deleted: p

- Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memperkuat justifikasi hipotesis penelitian terdahulu.
- Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier adalah benar atau valid berdasarkan uji analisis data yang telah dilakukan.

5.1.1.2 Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang diajukan pada penelitian ini adalah kepercayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier. Berdasarkan hasil analisis data maka penelitian ini berhasil membuktikan dan selanjutnya menyimpulkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier, sehingga semakin tinggi kepercayaan supplier kepada perusahaan maka semakin tinggi kepuasan supplier. Selanjutnya dari pernyataan hipotesis tersebut penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa ;

- Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memperkuat justifikasi hipotesis penelitian terdahulu.
- Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier adalah benar atau valid berdasarkan uji analisis data yang telah dilakukan.

5.1.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang diajukan pada penelitian ini adalah komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil analisis data maka penelitian ini berhasil membuktikan dan selanjutnya menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan, sehingga semakin tinggi pengaruh efektifitas komunikasi yang diberikan perusahaan kepada supplier maka semakin tinggi kepuasan supplier. Selanjutnya dari pernyataan hipotesis tersebut penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa ;

- Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memperkuat justifikasi hipotesis penelitian terdahulu.
- Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier adalah benar atau valid berdasarkan uji analisis data yang telah dilakukan.

5.1.1.4 Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 yang diajukan pada penelitian ini adalah kepuasan supplier berpengaruh positif terhadap kualitas produksi perusahaan. Berdasarkan hasil analisis data maka penelitian ini berhasil membuktikan dan selanjutnya menyimpulkan bahwa kepuasan supplier berpengaruh positif terhadap kualitas produksi perusahaan, sehingga semakin tinggi kepuasan supplier maka akan meningkatkan kualitas produksi perusahaan. Selanjutnya dari pernyataan hipotesis tersebut penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa ;

- Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memperkuat justifikasi hipotesis penelitian terdahulu.

Deleted: semakin tinggi

- Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa kepuasan supplier berpengaruh positif terhadap kualitas produksi perusahaan adalah benar atau valid berdasarkan uji analisis data yang telah dilakukan.

5.1.2 Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Kesimpulan atas masalah penelitian didasarkan atas temuan permasalahan penelitian yang teridentifikasi dan tersusun pada Bab 1. Dimana tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *Bagaimana membangun, kepuasan supplier agar kualitas produksi perusahaan meningkat sesuai dengan harapan ?* Hasil dari temuan penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut yang secara singkat menghasilkan 3 (tiga) proses dasar untuk meningkatkan kualitas produksi perusahaan antara lain, yaitu:

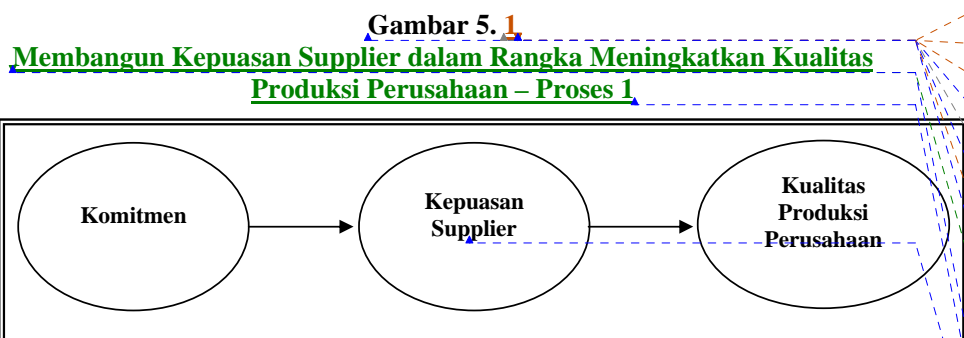
Deleted: eningkatkan

Pertama, permasalahan kualitas produksi perusahaan yang sering di alami oleh beberapa perusahaan. Berdasarkan hasil analisis data yang tergambar pada grafik analisis full model (Gambar 4.3) menunjukkan bahwa komitmen merupakan elemen yang penting dalam meningkatkan kepuasan supplier. Hasil lain mengindikasikan bahwa komitmen merupakan variabel dominan yang mempengaruhi terwujudnya kualitas produksi perusahaan melalui kepuasan supplier. Mekanisme *customer to business* dan *customer to customer* yang harus bertitik tolak pada peningkatan produktivitas. Komitmen merupakan dasar alasan supplier menjadi puas dan selanjutnya secara sadar melakukan aktivitas (minat merefrensikan dan berkata yang baik tentang perusahaan) yang menguntungkan

Deleted: kepercayaan

Deleted: kepercayaan

secara langsung dan tidak langsung bagi kinerja perusahaan. Berikut ini tersaji dalam gambar 5.1 proses alur proses dan mekanisme strategi yang pertama dalam upaya mewujudkan kualitas produksi perusahaan.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2009

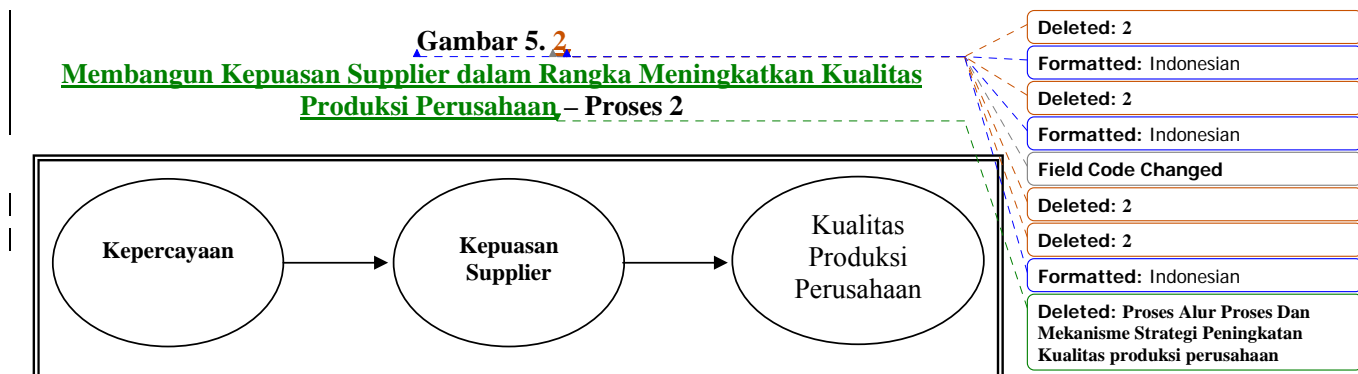
Proses alur di atas memberikan jawaban dan gambaran pada sebuah mekanisme dan proses konstruktif tentang bagaimana meningkatkan kepercayaan supplier dengan demikian kualitas produksi perusahaan meningkat sesuai dengan harapan perusahaan. Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan penting bahwa, komitmen pada UD. Indo Aria Batang menjadi ukuran penting akan baik dan tidaknya sebuah perusahaan secara umum dan menyeluruh.

Kedua, hasil analisis data yang tergambar pada grafik analisis full model (Gambar 4.3) dapat ditunjukkan bahwa kepercayaan merupakan variabel kedua yang mempengaruhi terwujudnya kepercayaan supplier. Kepercayaan yang terjalin antara perusahaan dan supplier menjadi instrumen penting bagi peningkatan kepercayaan supplier. Kepercayaan telah lahir sebagai faktor kunci yang menentukan pilihan perusahaan yang paling baik bagi supplier. Dewasa ini kepercayaan menjadi syarat mutlak bagi bisnis perusahaan. Kepercayaan membuat supplier

- Deleted: 1
- Deleted: 1
- Deleted: 1
- Formatted: Indonesian
- Field Code Changed
- Formatted: Indonesian
- Deleted: 1
- Formatted: Indonesian
- Deleted: Proses Alur Proses Dan Mekanisme Strategi Peningkatan Kualitas produksi perusahaan – Proses 1
- Formatted: Indonesian
- Formatted: Indonesian
- Formatted: Indonesian

dapat melakukan segala aktivitas bisnis berjalan dengan baik, karena kepercayaan mampu membuat supplier dengan mudah melakukan penerimaan dan pengiriman informasi, uang dan barang. Namun yang lebih penting bagi supplier bahwa ukuran kepuasan akan dapat terwujud apabila kepercayaan UD. Indo Aria Batang lebih sungguh – sungguh.

Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.2 proses alur proses dan mekanisme strategi yang kedua dalam upaya mewujudkan kualitas produksi perusahaan.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2009

Penelitian ini membuktikan bahwa kepercayaan telah menjadi solusi strategis bagi UD. Indo Aria Batang dalam proses peningkatan kepuasan supplier. Mengidentifikasi kepercayaan yang tepat pada UD. Indo Aria Batang merupakan sebuah mekanisme dan proses positif yang berpengaruh terhadap pembentukan perilaku supplier berdasarkan kinerja CRM.

Ketiga, berdasarkan hasil analisis data yang tergambar pada grafik analisis full model (Gambar 4.3) menunjukkan bahwa komunikasi merupakan kunci ketiga dalam meningkatkan kepuasan supplier. Permasalahan kepuasan dan

ketidakpuasan bukan permasalahan kecil yang dapat diabaikan begitu saja. Kasus pada UD. Indo Aria Batang harus menjadi perhatian semua pihak, khususnya pihak manajemen. Kompetensi karyawan merupakan kunci penting atas proses penciptaan dan penghantaran nilai bagi supplier.

Formatted: Indonesian

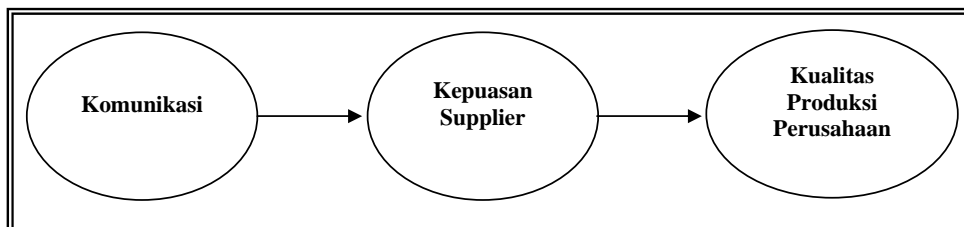
Formatted: Indonesian

Ketidakpuasan lahir dikarenakan perusahaan tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang supplier. Sehingga perusahaan secara tidak sadar melakukan sesuatu yang sebenarnya tidak disukai oleh supplier. Ketidakpuasan juga lahir karena perusahaan tidak tahu apa yang menjadi harapan mereka (supplier) sehingga banyak produknya tidak atau kurang disukai oleh supplier. Sedangkan kepuasan supplier akan tercipta apabila perusahaan menghasilkan produk dan menghantarkan nilai yang berasal dari masukkan atau saran supplier. Hingga pada akhirnya kepuasan akan melahirkan perilaku positif oleh supplier apabila perusahaan memiliki karyawan yang smart dalam bertindak dan lebih berkompromi dengan membuat prosedur perusahaan menjadi lebih mudah bagi supplier.

Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.3 proses alur proses dan mekanisme strategi yang ketiga dalam upaya mewujudkan kualitas produksi perusahaan.

Gambar 5. 3
Membangun Kepuasan Supplier dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Produksi Perusahaan – Proses 3

Deleted: Proses Alur Proses dan Mekanisme Strategi Peningkatan Kualitas produksi perusahaan



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2009

Pada peningkatan kepuasan supplier maka peran komunikasi menjadi persyaratan penting bagi UD. Indo Aria Batang. Dengan demikian disusun pernyataan bahwa solusi atas permasalahan penelitian dapat dipecahkan melalui komunikasi. Karena semakin tingginya atau terjalannya komunikasi yang baik antara supplier dengan perusahaan akan mendorong kepuasan supplier dan berlanjut pada kualitas produksi perusahaan UD. Indo Aria Batang. Pada sisi lain bukti empirik menunjukkan bahwa komunikasi memberikan dampak strategis yang dominan pada pencapaian kualitas produksi perusahaan melalui kepuasan supplier.

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *Bagaimana meningkatkan kepuasan supplier agar kualitas produksi perusahaan meningkat sesuai dengan harapan?* Paling sedikit dapat diwujudkan sedikitnya melalui 3 (tiga) proses dasar.

5.2. Implikasi

5.2.1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian, dimana implikasi teoritis memberikan gambaran sebuah perbandingan mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan

Formatted: Bullets and Numbering

penelitian terdahulu dengan temuan penelitian ini. Implikasi teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini bermaksud memperkuat dukungan atas beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada studi ini seperti pada pengukur komitmen, kepercayaan atau komunikasi, kepuasan supplier dan kualitas produksi perusahaan. Beberapa dukungan diberikan secara khusus pada beberapa studi rujukan sebagai berikut :

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

<u>Penelitian Terdahulu</u>	<u>Penelitian Sekarang</u>	<u>Implikasi Teoritis</u>
- Model konseptual Alfred Wong (2003) ditujukan untuk menjawab komitmen terhadap total kualitas manajemen (TQM) dengan kepuasan supplier sebagai variabel intervening	- Penelitian sekarang melahirkan sebuah kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. - Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah komitmen berpengaruh positif terhadap terhadap kepuasan supplier - Hasil penelitian menunjukkan komitmen mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan supplier. Komitmen yang ada dari perusahaan akan yang semakin baik akan berdampak pada kepuasan supplier.	<u>Studi ini memperkuat penelitian Wong (2000) ; Muhmin (2002)- Susanto dan Faiz (2006) bahwa penelitian pengaruh komitmen dan kepuasan supplier telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini (Filiani, 2009) dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</u>
- Studi Sanzo,dkk (2007) memberikan dasar rujukan penting pada studi ini. Penelitian Sanzo,dkk (2007) menyelidiki hubungan antara kepercayaan dengan kepuasan supplier.	- Penelitian sekarang melahirkan sesamaan pola pikir dimana kepercayaan merupakan sebuah proses strategi dalam meraih persepsi kualitas produksi perusahaan dan kepuasan supplier dalam jangka panjang. - Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah kepercayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier - Hasil penelitian ini menunjukan sebuah tuntutan bagi UD. Indo Aria Batang untuk memiliki kepercayaan yang diharapkan oleh supplier seperti	-Studi ini memperkuat penelitian Morgan dan Hunt dalam Sanzo dkk (2007) bahwa penelitian kualitas pelayanan dan nilai yang dirasakan adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini (Filiani, 2009) dapat diaplikasikan pada persoalan - persoalan yang sama.

Formatted: Bullets and Numbering

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Font: 11 pt

Formatted: Bullets and Numbering

		<u>kemampuan untuk memenuhi janji – janji yang diberikan.</u>	
- <u>Studi Selnes (1998) ; Jonsson dan Zineldin (2003) ; Fierro dan Redondo (2008)</u> memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian komunikasi terhadap kepuasan supplier. Studi ini menganalisis dasar sebuah hubungan, faktor yang menentukan sebuah komunikasi dan kepuasan supplier yang dihasilkan dari komunikasi itu sendiri.	- Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan supplier terhadap kualitas produksi. - Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan supplier. - Hasil penelitian menunjukkan jalinan komunikasi yang terjalin dengan baik berpengaruh terhadap kepuasan supplier secara positif	<u>Studi ini memperkuat penelitian Selnes (1998) ; Davis dan Mentzer (2000) serta memperkuat skema penelitian Fierro dan Redondo (2008) bahwa penelitian pengaruh komunikasi terhadap kepuasan supplier telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini (Filiani, 2009) dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama</u>	Formatted: Bullets and Numbering Deleted:
- <u>Studi Najib (2007)</u> memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian kualitas produksi perusahaan. Studi ini menganalisis dasar sebuah hubungan faktor yang menentukan sebuah kualitas produksi dan kepuasan supplier sebagai faktor yang mempengaruhinya.	- Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan supplier terhadap kualitas produksi perusahaan. - Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah <u>kepuasan supplier berpengaruh terhadap kualitas produksi perusahaan.</u> - Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memberikan kepuasan pada suppliernya berpengaruh terhadap kualitas produksi perusahaan itu sendiri	<u>Studi ini memperkuat penelitian Jonsson dan Zineldin (2003) ; Muhmin (2002) ; Pamungkas (2006) ; Ganesan (1994) serta Benton dan Maloni (2004). bahwa penelitian pengaruh kepuasan supplier terhadap kualitas produksi perusahaan telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini (Filiani, 2009) dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama</u>	Formatted: Bullets and Numbering Formatted: Indonesian Formatted: Indonesian Formatted: Indonesian

Sumber : Penelitian terdahulu dikembangkan untuk tesis ini

Formatted: Bullets and Numbering

5.2.2. Implikasi Manajerial

Penelitian ini memperoleh beberapa bukti analisis data berdasarkan atas temuan penelitian (gambar 4.3, hasil pengujian SEM). Hasil dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen. Pada

dasarnya penelitian ini menunjukkan bahwa jika hubungan perusahaan dengan supplier baik (dapat meningkatkan kepuasan supplier) sebagai salah satu rangkaian manajemen rantai pasokan maka supplier akan memberikan kontribusi terbaiknya untuk perusahaan dengan menyediakan jumlah dan kualitas produk yang diharapkan dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Berikut ini diuraikan beberapa saran alternatif yang bersifat strategis :

1. Hal pertama yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas komunikasi terhadap kepuasan supplier. Komunikasi mempunyai pengaruh total terhadap kualitas produksi perusahaan melalui kepuasan supplier sebesar 0,458 dengan hasil pembuktian hipotesis (H_3) yang terbukti signifikan ($0,000 < 0,05$). Melalui deskriptif variabel juga menunjukkan bahwa tanggapan responden pada kategori cukup (68,37). Untuk meningkatkan komunikasi UD. Indo Aria

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: Karena k

Deleted: sebesar 0,52 terhadap kepuasan supplier

Deleted: tingkat signifikansi yang baik

Formatted: Indonesian

Batang, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu :

a. Perusahaan segera memberi masukan atau teguran kepada para suppliernya yang melakukan kesalahan atau untuk tindakan perbaikan. Hal ini dapat dilakukan baik spontan pada saat ada pengiriman barang maupun pemantauan rutin pada saat supplier sedang mengerjakan order barang yang diberikan oleh perusahaan.

Formatted: Indonesian

Deleted: .

b. Perlu adanya arisan atau perkumpulan sehingga jalinan komunikasi tidak terjadi saat bisnis saja, tetapi adanya ikatan yang lebih kuat antara perusahaan dengan para suppliernya. Sehingga komunikasi secara

informal tetap terjalin agar supaya hubungan atau komunikasi bisnis juga dapat terjalin dengan baik

c. Perusahaan perlu menyediakan tenaga khusus atau konsultan secara gratis berkenaan dengan kesulitan – kesulitan apa yang sering dihadapi oleh supplier. Serta perusahaan perlu memberikan informasi tentang perkembangan bisnis kayu dalam skala nasional maupun internasional.

d. Pihak UD. Indo Aria Batang perlu menerima masukan atau himbauan serta pertimbangan – pertimbangan yang dianggap penting pada strategi bisnis dari para suppliernya.

e. Pihak UD. Indo Aria Batang perlu untuk memberikan signal atau informasi tentang perkembangan bisnis kayu kedepan dengan harapan supplier juga dapat menata perusahaannya serta menentukan strategi bisnis yang baik.

f. Perusahaan harus memberikan kejelasan tentang spesifikasi atau kriteria pesanan barang dari perusahaan sebelum pesanan tersebut dikerjakan oleh supplier untuk meminimalisasi kesalahan dalam pemenuhan pesanan terutama dalam hal ukuran kayu.

2. Hal kedua yang penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas kepercayaan perusahaan terhadap kepuasan supplier. Kepercayaan perusahaan mempunyai pengaruh total kualitas produksi perusahaan melalui kepuasan supplier sebesar 0,227, dengan hasil pembuktian hipotesis (H_0) yang terbukti signifikan (0,031). Melalui deskriptif variabel menunjukkan bahwa tanggapan responden pada kategori

Formatted: Indent: Left: 0.25", Numbered + Level: 5 + Numbering Style: a, b, c, ... + Start at: 1 + Alignment: Left + Aligned at: 2.29" + Tab after: 2.54" + Indent at: 2.54", Tabs: 0.5", List tab + Not at 2.54"

Deleted: ¶

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: <#>-----Page Break-----<#>Pihak UD. Indo Aria Batang perlu untuk memberikan signal atau informasi tentang perkembangan bisnis kayu kedepan dengan harapan supplier juga dapat menata perusahaannya serta menentukan strategi bisnis yang baik.¶

Formatted: Bullets and Numbering

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: pertama

Deleted: paling

Deleted: arena k

Deleted: 6

Deleted: terhadap kepuasan supplier dengan

Formatted: Subscript

Deleted: tingkat

Deleted: si yang baik

tinggi (73,38). Untuk meningkatkan atau mempertahankan variabel kepercayaan perusahaan UD. Indo Aria Batang, maka yang harus menjadi perhatian, yaitu :

a. Perusahaan perlu melakukan reward pada perusahaan atau supplier yang tingkat afkir paling kecil atau tingkat ketepatan kiriman dengan pesanan yang diinginkan. Sehingga kepercayaan ini dapat tumbuh dan tingkat kecurangan baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun supplier dapat diminimalkan.

Formatted: Bullets and Numbering

b. Perlu adanya kunjungan dari perusahaan kepada tempat pengolahan kayu sebagai supplier. Hal ini perlu dilakukan agar pihak supplier merasa diperlukan sehingga kepercayaan dan dimunculkan.

Deleted: ¶

c. Perusahaan perlu melakukan pemecahan pesanan, terutama pada saat kondisi – kondisi perekonomian yang kurang membaik. Hal ini untuk menjaga hubungan kerja sama atau kepercayaan antara perusahaan dan supplier. Selain itu, pembelian terpecah tidak hanya kepada satu supplier juga akan menjadi strategi pembelian yang baik agar supplier tidak secara semena-mena menggunakan kekuatan tawar menawar mereka.

Deleted: ¶

Formatted: Indonesian

d. Perusahaan harus memberikan informasi yang jelas dan jujur berkenaan dengan hasil grade produk mencakup kriteria kayu yang dapat diterima dan jumlah kubikasi kayu yang lolos grade atau dapat diterima serta jumlah kubikasi barang yang terkena afkir sehingga supplier dapat mengetahui secara jelas status produk kiriman mereka dan alasan atau identifikasi barang yang ditolak untuk perkembangan selanjutnya.

Deleted: ¶

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Deleted: .

Formatted: Indent: Left: 0.25",
Numbered + Level: 1 + Numbering
Style: a, b, c, ... + Start at: 1 +
Alignment: Left + Aligned at: 2.29"
+ Tab after: 2.54" + Indent at:
2.54", Tabs: 0.5", List tab + Not at
2.54"

3. Hal ketiga yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas komitmen terhadap kepuasan supplier. Komitmen mempunyai pengaruh total terhadap kualitas produksi perusahaan melalui kepuasan supplier sebesar 0,209 dengan hasil pembuktian hipotesis (H_1) yang terbukti signifikan ($0,038 < 0,05$). Melalui deskriptif variabel juga menunjukkan bahwa tanggapan responden pada kategori cukup (72,86). Untuk meningkatkan komitmen UD. Indo Aria Batang, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu :

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: Karena komitmen mempunyai pengaruh sebesar 0,24 terhadap kepuasan supplier dengan tingkat signifikansi yang baik. Untuk meningkatkan komitmen UD. Indo Aria Batang, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu

a. Menjaga komitmen dengan langkah cepat apabila terjadi kesalahan – kesalahan dalam pengiriman, serta bagaimana supaya perusahaan juga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan supplier

Formatted: Indonesian

b. Fleksibilitas perlu dilakukan oleh UD. Indo Aria Batang terhadap kriteria – kriteria kayu. Hal ini dapat dilakukan apabila ada kesalahan pengiriman dalam hal kriteria atau ukuran, perusahaan dapat mengambil kebijakan tanpa harus menolak kiriman tersebut.

c. Perlu adanya kesepakatan yang diperkuat dengan perjanjian hitam di atas putih. Hal ini agar tingkat pembatalan atau cancel dapat diminimalkan atau nihil.

d. Perusahaan harus meminimalisasi pembatalan pesanan barang kepada supplier

Formatted: Finnish

Formatted: Bullets and Numbering

e. Perusahaan perlu membayar barang sesegera mungkin dan tepat waktu kepada supplier mengingat uang tersebut akan dipergunakan kembali oleh para supplier untuk perputaran modal usaha mereka.

4. Hal keempat yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas kepuasan supplier terhadap kualitas produk. Kepuasan supplier mempunyai pengaruh total terhadap kualitas produk perusahaan adalah 0,874 dengan hasil pembuktian hipotesis (H_4) yang terbukti signifikan ($0,000 < 0,05$). Melalui deskriptif variabel menunjukkan bahwa tanggapan responden pada kategori cukup (69,87). Untuk meningkatkan kepuasan supplier UD. Indo Aria Batang, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu :

Formatted: Line spacing: Multiple 1.9 li

Deleted: Koefisien k

Deleted:

Formatted: Subscript

a. Agar para supplier tidak mengingkari perjanjian maka perusahaan juga perlu menjaga agar tidak mengingkari janji atau menjaga atau menghilangkan tingkat ingkar janji. Hal ini dapat dilakukan dengan langkah sebelum perusahaan menerima order lagi dari supplier perlu adanya skedul atau menjadwal baik untuk jumlah, kriteria dan harga yang disepekat. Selain itu, perusahaan juga bisa menunjukkan tingkat ketidakingkarannya dengan tidak pernah membatalkan pesanan.

Formatted: Bullets and Numbering

Deleted: ¶

b. Fleksibilitas kerja sama perlu untuk ditingkatkan dengan menghapus prosedur – prosedur yang dianggap tidak perlu, seperti kegiatan surat menyurat dapat dilakukan setelah pengiriman, tempat pertemuan tidak terbatas pada satu lokasi saja (digabung dengan kegiatan lain). Dengan demikian supplier juga akan dengan sendirinya melakukan hal yang sama.

Deleted: ¶

c. Kerja sama berulang perlu ditingkatkan melalui upaya untuk meminimalkan kesalahan – kesalahan dalam hubungan kerja sama. Langkah ini dapat dilakukan dengan upaya selalu menjaga hubungan dengan baik, seperti cepat melakukan tindakan koreksi apabila ada

Formatted: Bullets and Numbering

kesalahan, jujur dalam perhitungan kualitas atau kuantitas dan sikap terbuka terhadap keluhan dari para supplier.

5. Hal kelima yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas kualitas produksi yang dibentuk atau dipengaruhi oleh kepuasan supplier. Besar pengaruh (koefisien determinasi) kepuasan supplier terhadap kualitas produksi adalah 0,76. Melalui deskriptif variabel menunjukkan bahwa tanggapan responden pada kategori cukup (68,41). Untuk meningkatkan kualitas produksi UD, Indo Aria Batang perlu memperhatikan hal – hal sebagai berikut:

- a. Ketepatan waktu kirim dapat diantisipasi dengan memberikan informasi secara lebih cepat kepada para supplier kapan seharusnya supplier tersebut harus mengirim. Hal ini untuk mengantisipasi penumpukkan atau kekurangan stock barang. Kelebihan dan kekurangan stock juga akan meningkatkan biaya pemeliharaan yang harus dikeluarkan.
- b. Kualitas produk pengiriman perlu ditingkatkan dengan memberikan informasi mengenai produk – produk yang dapat diterima oleh perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar dalam mengirim produk juga melakukan soltir secara menyeluruh terhadap kualitas produk dan ukuran produk yang diinginkan. Sehingga dapat meringankan beban perusahaan dalam melakukan penyoltiran barang
- c. Informasi mengenai perubahan harga harus disampaikan sedini mungkin, perusahaan harus mampu memberikan jaminan terhadap harga yang akan ditentukan serta perubahan – perubahan harga yang mungkin akan terjadi. Hal ini dimaksudkan agar supplier mempunyai jaminan harga dari perusahaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini menghadapi kendala pada pengukuran kualitas supplier sebagai salah satu tahapan mencapai kualitas produksi perusahaan, dimana berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis full model (Gambar 4.3) dapat ditunjukkan nilai GFI (*Goodness of Fit Index*) dan AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) menunjukkan nilai sebesar 0,814 (marjinal) dan 0,777 (marjinal) yaitu lebih kecil dari indeks kesesuaian yaitu $\geq 0,90$
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada sesama perusahaan yang bergerak pada bidang kayu olahan yang diteliti yaitu UD. Indo Aria Batang. Hal ini dikarenakan setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda, misal karakteristik para pengelola baik manajemen dan staf, komitmen dan komunikasi serta responden yang dipergunakan adalah memiliki karakteristik yang berbeda.
3. Indikator yang dipakai sebagai pembentuk konstruk, hanya konstruk kepercayaan yang mempunyai ketepatan yang tinggi. Sedangkan konstruk komitmen, komunikasi, kepuasan supplier dan kualitas produk perusahaan banyak indikator yang terbuang. Sehingga hanya konstruk kepercayaan yang mempunyai kekuatan paling tinggi diantara konstruk yang lain.
4. Berdasarkan nilai loading, hanya indikator ke 3 dari komitmen dan indikator ke 4 dari komunikasi yang mempunyai nilai loading diatas atau sama dengan 90, sedangkan indikator pada konstruk yang lain belum mencapai loading

Deleted: ¶

Formatted: Indonesian

Formatted: Bullets and Numbering

Formatted: Right: 0", Line spacing: Multiple 1.95 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.95 li

Formatted: Bullets and Numbering

Formatted: Bullets and Numbering

diatas atau sama dengan 90. Hal ini menunjukkan perlu adanya penambahan jumlah sampel.

5. Berdasarkan nilai determinasi atau besar pengaruh terhadap kualitas produksi perusahaan adalah 0,76. Sehingga faktor – faktor yang mempengaruhi kualitas produksi perusahaan perlu dilakukan pengembangan agar nilai determinasi dapat ditingkatkan menjadi diatas 0,90.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Pada permodelan yang dibangun belum menunjukkan *goodness of fit index* dan *adjusted goodnes of fit index* yang baik, sehingga penelitian mendatang diharapkan mampu mengembangkan permodelan yang ada dengan memasukkan variabel – variabel antenseden yang mempengaruhi kepuasan supplier.
2. Obyek pada pengolahan kayu setengah jadi sangat terkait dengan pihak – pihak penerima setelah kayu diolah. Hal ini menunjukkan bahwa tahap produksinya menjadi lebih panjang dan melibatkan berbagai pihak. Sehingga perlu adanya perluasan pada beberapa industri kayu olahan yang ada bukan pada satu obyek saja.
3. Penelitian kedepan perlu memasukkan indikator dari peneliti atau pendapat lain dengan menambahkan pada indikator yang memenuhi syarat ($>0,5$). Hal ini dimaksudkan untuk memperkuat penelitian dan hasil dari penelitian di masa yang akan datang.

Formatted: Bullets and Numbering

Formatted: Bullets and Numbering

Formatted: All caps

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Deleted: <#>¶
Implikasi Teoritis¶
Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian, dimana implikasi teoritis memberikan gambaran sebuah perbandingan mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan penelitian terdahulu dengan temuan penelitian ini. Implikasi teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini bermaksud memperkuat dukungan atas beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada studi ini seperti pada pengukur komitmen, kepercayaan atau komunikasi, kepuasan supplier dan kualitas produksi perusahaan. Beberapa dukungan diberikan secara khusus pada beberapa studi rujukan sebagai berikut :¶

¶
IMPLIKASI TEORITIS¶
Penelitian Terdahulu ... [43]

Formatted: Font color: Black

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Indonesian

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Indent: First line: 0.59"

Formatted: Bullets and Numbering

4. Perlu menambah jumlah sampel penelitian (observasi) hal ini dimaksudkan untuk memperkuat hasil nilai dari loading faktor. Diharapkan penelitian kedepan mengambil sampel diatas 200 untuk hasil loading yang lebih baik (fit)

Formatted: Bullets and Numbering

5. Perlu menambah variabel intervening yang lain yang mempengaruhi kualitas produksi perusahaan. Hal ini dimasukkan agar model menjadi lebih kompleks dan nilai determinasinya (effect) yang semula 0,76 menjadi meningkat (> 0,90).

Formatted: Bullets and Numbering

6. Penelitian ke depan perlu dengan menambah atau memasukkan konstruk variabel lain seperti kualitas hubungan, persepsi biaya, adaptasi, reputasi, kepentingan, dan lain – lain yang dapat berpengaruh terhadap kualitas produksi perusahaan sehingga nilai GFI dan AGFI dapat meningkat secara signifikan, misalkan penelitian ke depan dapat menambah permodelan dengan variabel yang telah ada dalam studi Najib (2007) pada yaitu variabel kepercayaan. Penelitian ke depan perlu memperluas dan menambah jumlah responden dalam penelitian yang akan datang.

Deleted: Dan atau p

7. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas misal ruang lingkup industri perusahaan misal di Semarang. Hal ini penting, untuk mendapatkan hasil yang lebih umum terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan supplier serta dapat meningkatkan kualitas produksi perusahaan.

8. Penelitian hanya dilakukan pada satu arah hubungan perusahaan yaitu, UD. Indo Aria Batang terhadap para suppliernya. Sehingga pada penelitian

Deleted: hanya

mendatang perlu ditingkatkan pada aspek yang menyangkut penyalur atau
konsumen sebagai satu rangkaian kinerja dalam *Supply Chain Management*
secara utuh dengan obyek yang lebih banyak. ▲

Deleted: meningkatkan

Formatted: Finnish

Deleted: pada aspek

Formatted: Finnish

Formatted: Indonesian

9. Penelitian yang akan datang juga perlu meneliti tentang perilaku konsumen
sebagai hasil dari pengaruh kepuasan supplier, karena penelitian ini hanya
sebatas meneliti tentang pengaruh kepuasan supplier terhadap kontribusi
mereka pada kualitas produk yang disediakan supplier dalam rangka
meningkatkan kualitas produksi perusahaan.

Formatted: Indent: Left: 0",
Hanging: 0.26", Numbered + Level:
1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... +
Start at: 1 + Alignment: Left +
Aligned at: 0.75" + Tab after: 1" +
Indent at: 1", Tabs: 0.26", List tab
+ Not at 1"

Deleted: -----Page Break-----

Formatted: Indonesian

10. Penelitian mendatang perlu meneliti lebih lanjut tentang pengaruh kepuasan
supplier terhadap hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan yaitu kualitas
produksi produksi perusahaan dengan spesifikasi indikator pada tingkat
pemenuhan barang atau tingkat ketepatan jumlah barang kiriman mengingat
indikator ini telah di drop pada hasil analisis SEM. Dengan demikian
konsistensi jawaban responden pada indikator tersebut rendah.

Formatted: Bullets and Numbering

Formatted: Line spacing: single

DAFTAR PUSTAKA

Deleted:

Anderson, E. and B. Weitz, 1992, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channel", *Journal of Marketing Research* 29(1), p.18-34

Formatted: Line spacing: single

Benton, W. C dan Michael Maloni, 2005, " The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction", *Journal of Operation Management*, No.23, pg. 1-22

Biong, Harald. 1993. " Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade". *European Journal of Marketing*. 27,7 ABI/INFORM Global pg. 21

Borys, Brian and David B. Jemison, 1989, "Hybrid Arrangement as Strategic Alliances : Teorical Issues in Organization Combination", *Academy of Management Review* 14, p.234-249

Claro, Danny Pimentel, Priscila Borin de Oliveira Claro dan Geoffrey Hagelaar, 2006, "Coordinating Collaborative Joint Efforts with suppliers: The Effects of Trust, Transaction Specific Investment and Information Network in The Dutch Flower Industry", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11, No. 3, pg 216-224

Cooper, D.R. and Emory, C.W., 1995, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi terjemahan kelima, Penerbit Erlangga.

Dalton, Dennis. 1999. "Daltons tips #2: The Clients 10 Commandments for effective partner relationship" . *Security*. 36, 2, ABI /INFORM Global.pg 58

Dash, Satyabhusan, Ed Brunning dan Kaiyan Ku Guin, 2007, " Antecedents of Long – Term Buyer-Seller Relationships: A Cross Cultural Integration", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2007, No. 11

Davis, R Beth and John T Mentzer. 2006. "Logistics Service Driven Loyalty: An Exploratory Study", *Journal of Business Logistics*. Vol 27. No. 2. p.53-74.

Day, Goerge S., 2000, "Managing Market Relationship", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28, Vol.1, p.24-30

Dorsch, Michael J., Swanson, Scott R., and Kelley, Scott W., 1998, "The Role of Relationship Quality in Stratification of Vendor as Perceived by Customer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.2, p.128-142

Eskildsen, Jacob K. dan Kai Kristensen, 2006, "Enhancing Importance-Performance Analysis", *International Journal of Productivity and Performance Manajemen*, Vol. 55, No.1, pg. 40-60

Fierro, Jesus J. Cambra dan Yolanda Polo-Redondo, 2008, "Crating satisfaction in Deman-supply chain: The Buyer's Perspective", *Supply chain Management: An International Journal*, Vol.13, No. 3, pg. 211-224

Ferdinand, Augusty (2006), "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro

-----, (2006), "Metode Penelitian Manajemen "Edisi 2, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro

Formatted: Line spacing: single

Ganesan, Shankar, 1994, "Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.58, April, p.1-19

Formatted: Spanish (Spain-Modern Sort)

Gold, David, *Harian Umum Sore Sinar Harapan*, 2003

Hair, Joseph F.JR., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black,(1995), "Multivariate Data Analysis With Readings," Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall

Heizer, Jay dan Barry Render, 2005, *Manajemen Operasi*, 7th ed, Salemba Empat, Jakarta

Formatted: Indonesian

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Indonesian

Hermana, Budi , dkk. "Determinants of Internet Adoption by Indonesian Small Business Owners: Reliability and Validity of Research Instrument. Gunadarma University. <http://www.gunadarma.ac.id>

Hill, Charles W. L., 2003, "International Business: Competing in The Global Marketplace", The McGraw-Hill Companies

Deleted: ¶
Himpunan Abstrak Hasil Penelitian Koperasi dan UKM, 2006. ¶

Himpunan Abstrak Hasil Penelitian Koperasi dan UKM, 2004, *Pengkajian Usaha Mikro di Indonesia*, Diakses dari: http://www.smecda.com/kajian/files/hsl_kajian/pengkajian_ush_Mikro 2004.pdf

Formatted: English (U.S.)

Formatted: Indent: Left: 0", First line: 0", Line spacing: single

Formatted: Line spacing: single

Himpunan Abstrak Hasil Penelitian Koperasi dan UKM, 2006.

Field Code Changed

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: Line spacing: single

Indriantoro, Nur dan Supomo, 1999, "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi dan Manajemen", BPFE Yogyakarta

Deleted: ¶
<http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/mandiri/2005/0125/man02.html>¶

James A. Narus & James C. Anderson, 1987, "Turn Your Industrial Distribution into Partners" in Robust Sales Management, Harvard Bussiness Review, Paperback.

_____ , 1990, "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnership", Journal of Marketing, Vol.54 (January), p.42-58

Johnson, Jean L, 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channel : Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", Journal of Academy of Marketing Science, Volume 27 No.1, p.4-18

Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, 2007, Manajemen Pemasaran ed 12, PT. Indeks, Jakarta

Lanser, Ellen G. 2000. "Maximizing Your Vendor Relationships". Healthcare Executive. 15,3, ABI/INFORM Global pg 56

Losch, Andrea dan J. Sian Lambert, 2007, " E-Reverse Auctions Revisted: An Analysis of Context, Buyer-Supplier Relations and Information Behavior", The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply, fall 2007, pg. 47

Mahir, Ali, 2003, "Strategi Kerjasama Jangka Panjang dan Pengaruhnya pada Keunggulan Bersaing", Thesis Magister Management, Universitas Diponegoro, Semarang

Marsh, Harriet. 2007. "Perfect Partners". Personnel Today" ABI/INFORM Global pg 9

Martilla, John A. dan john C. James, 1977, "Importance – Performance Analysis", Journal of Marketing, Pre-1986, Jan 1977;41, pg.77

Maunu, Susanna. 2003. "Supplier Satisfaction: The Concept and Measurement System – A Study to Define the Supplier Satisfaction Elements and Usage as a Management Tool". Academic Disertation of the Faculty of Technology, University of Oulu.

Mohr, Jakki J., Robert J. Fisher dan John R. Nevin, 1996, " Collaborative Communication in Interfirm Relationships: moderating Effects of Integration and Control", Journal of Marketing, Jul 1996, Vol. 60, pg. 103-115

[Moon, Mark A dan Leff Bonney, 2007, “ An Application of the Investment Model to Buyer – Seller Relationships: A Dyadic Perspective, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall 2007, Vol. 15, No. 4, pg. 335](#)

[Morgan, R.M. & Hunt, S.D., 1994, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.58, July, p.20-38](#)

[Muhmin, Alhassan G. Abdul, 2002, “ Effects of Suppliers’ Marketing Program Variables on Industrial Buyers’ Relationship Satisfaction and Commitment”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 7, pg. 637-651](#)

Deleted: ¶
Formatted: Indent: Left: 0", First line: 0", Line spacing: single
Formatted: Line spacing: single

[Najib, Moh Farid, 2007, “Hubungan Pembeli dan Pemasok: Kerjasama untuk Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan”, *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 16, No.1, pg. 70.](#)

[Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. 2007. “ Metodologi Penelitian”. Jakarta: Bumi Aksara.](#)

[Nurmianto, eko dkk. “Perumusan Strategi Kemitraan Menggunakan Metode AHP dan SWOT \(Studi Kasus pada kemitraan PT. INKA dengan industri kecil Menengah di wilayah Karisidenan Madiun\). Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra. <http://puslit.petra.ac.id/journal/industrial>](#)

[Oktaviani, Riandina Wahyu dan Rita Nuralina Suryana, Mei 2006, Analisis Kepuasan Pengunjung dan Pengembangan Fasilitas Wisata Agro \(Studi Kasus di Kebun Wisata Pasirmukti Bogor, *Jurnal Agro Ekonomi*, Vol. 24, No.1, pg 41-58](#)

[Pamungkas, Octavianus, 2006, “Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Strategi Kemitraan”, *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 15, No. 2, pg. 47](#)

[Paulraj, Antony and Injazz J. Chen. 2007. “Environmental Uncertainty and Strategic Supply Management: A Resource Dependence Perspective and Performance Implications”. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Preview of Purchasing and Supply*. Summer](#)

[Pearce II, John A dan Richard B. Robinson, JR., 1997, *Manajemen Strategik \(Formulasi, Implementasi dan Pengendalian\)*, Bumi Aksara Jakarta](#)

[Porter, Michael E., 1990, “Strategi Bersaing \(Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing\), Erlangga.](#)

Reinartz, Werner J, and Kumar V., 2000, "On the Profitability of Long-Life Customers in Noncontractual Setting : An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing* (64), Oktober, p.17-35

Formatted: Indonesian

Ross, William T. Jr., Anderson, Erin & Weitz, Barton, 1997, "Performance in Principal Agents Dyads : The Causes and Consequences of Perceived Asymetry of Commitment to the Relationship", *Management Science*, Vol.43, No.5, May, p:680-704

Sandy D. Jap, 1999, "Pie-Expansion Effort : Collaboration Processes in Buyer Supplier Relationship", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, November, p.461-475

Sanzo, Maria Jose , dkk, 2007, "The Effect of a Buyer's Market Orientation on attitudinal Loyalty toward a supplier: is dependence a moderator?, *Supplay Chain Management: An International Journal*, Volume 12 Number 4, p. 267-283

Selnes, Fred, 1998, " Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No.3 / 4, pg. 305-322

Setiawan, Basuki. 2005. " Analisis Strategi Kerjasama Jangka Panjang antara Manufaktur dan Distributor dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing", *Thesis Magister Manajemen*. Universitas Diponegoro, Semarang

Deleted:

Setiawan, Rudy, 2005, "Analisa Tingkat Kepuasan Pengguna Kereta Api Komuter Surabaya – Sidoarjo", Universitas Sriwijaya, Surabaya

Sinar harapan, 2003, *Teladan Mandiri*, Diakses dari: <http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/mandiri/2005/0125/man02.html>

Spreng, R.A., Mackenzie, S.B. & Olshavsky, R.W., 1996, "A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60, p.15.

Deleted: ¶

Formatted: Line spacing: single

Deleted:

Sriram, Ven and Venkatapparo Mummameni. 1990. "Determinants of Source Loyalty in Buyer –Seller Relationships" *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1990, 26, 4, ABI/INFORM Global

Deleted: .

Deleted:

Suparno, Yeni dan Nurhadi Siswanto, 2005, " Penerapan Data Envelopmentt Analysis dalam Pemilihan Supplier dan Perbaikan Performansi Supplier", *Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya*

Supranto, J, 1997, "Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan", PT. Rineka Cipta, Jakarta.

_____ , 2003, "Metode Riset – Aplikasinya dalam Pemasaran", PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Susanto, Harry dan Mutia Faiz, 2006, " Analisis Fakto-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Penyalur sebagai Upaya Meningkatkan Hubungan Jangka Panjang dengan Pemasok (Studi Kasus pada Para Penyalur PT. Merapi Utama Pharma Cabang Semarang)", *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 15, No. 2 pg. 21

Tatiek Nurhayati Harahap, 2004, "Analisis Partnership Reseller", *EKOBIS*, Vol.5, No.1, Januari, p:99-108

Vasudevan, Hari, Sanjaya S. Gaur dan Rajesh Kumar Shinde, 2006, "Relational Switching Costs, Satisfaction and Commitment (A Study in the Indian Manufacturing Context), *Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 18, No. 4, pg. 342-353

Webster & Frederick E., 1991, *Industrial Marketing Strategy*, 3rd ed, New York : John Wiley & Sons, Inc.

Wind, Yoram, 1970, "Industrial Source Loyalty", *JMR, Journal of Marketing Research (pre-1986)*, 7, ABI /INFORM Global p. 450.

Wong, Alfred, Jul 2000, "Integrating Supplier Satisfaction with Customer Satisfaction", *Total Quality Management*, Vol. 11, NOS. 4/5&6, S427

_____ , 2002, "Sustaining Company Performance through Partnering with Supplier", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No.5, pg. 567-580

Zailani, Suhaiza and Premkumar Rajagopal. 2005. "Supply Chain Integration and Performance: US versus East Asian Companies. " *Supply Chain Management: An International Journal*. P 379-393

Zineldin, Mosad dan Patrik Jonsson, 2000, " An Examination of the Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationships: An Empirical Study of The Swedish Wood Industry", *The TOM Magazine*, Vol. 12. No. 4, pg. 245-265

_____ , 2003, "Achieving High Satisfaction in Supplier-Dealer Working Relationships", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8, No. 3, pg. 224-240

Formatted: English (U.S.)

Deleted: ¶

Deleted: ¶

Page Break

Catatan – catatan ¶

Komitmen sd komunikasi tidak berubah ¶

Kepuasan ¶

K1 : ¶

df . ¶

¶

¶

Page Break

Tahun 2007¶

<sp>¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

¶

... [44]

Formatted: Indonesian

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: Indonesian

Deleted: -----Page Break-----

Formatted: Caption

LAMPIRAN – LAMPIRAN

Formatted: Font: 34 pt

Formatted: Centered, Line spacing: single

LAMPIRAN 1

LAMPIRAN 2

Formatted: Justified

LAMPIRAN 3

LAMPIRAN 4

Formatted: Justified

LAMPIRAN 5

LAMPIRAN 6

DAFTAR RIWAYAT PENULIS

Formatted: Font: 28 pt

PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Formatted: Font: 26 pt

Formatted: Font color: Auto

MEMBANGUN KEPUASAN SUPPLIER DALAM RANGKA MENINGKATKAN KUALITAS PRODUKSI PERUSAHAAN

(Studi pada Perusahaan Kayu UD. Indo Aria Batang)



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**DESANTI FILIANI, SS
Nim : C4A007034**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2009**

Page Break

Page ii: [2] Deleted

Lia

3/26/2009 1:42:00 PM

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

**MEMBANGUN KEPUASAN SUPPLIER DALAM
RANGKA MENINGKATKAN KUALITAS PRODUKSI
PERUSAHAAN**

(Studi pada Perusahaan Kayu UD. Indo Aria Batang)

yang disusun oleh Desanti Filiani, SS ; NIM. C4A007034
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal Maret 2009

Pembimbing Anggota

PERSETUJUAN

DRAFT TESIS

**Yang bertanda tangan
dibawah ini menyatakan
bahwa draft tesis berjudul:**

**MEMBANGUN
KEPUASAN
SUPPLIER
DALAM RANGKA
MENINGKATKAN
KUALITAS
PRODUKSI
PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus Pada
Perusahaan Kayu UD. INDO
ARIA Banyuputih Batang)**

yang disusun oleh Desanti
Filiani, SS., NIM. C4A007034
telah disetujui untuk
dipertahankan di depan Dewan
Penguji
pada tanggal

.....

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Syuhada Sufian, MSIE.

Drs. L Suryanto, MM

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

PERSETUJUAN

DRAFT TESIS

**Yang bertanda tangan
dibawah ini menyatakan
bahwa draft tesis berjudul:**

**MEMBANGUN
KEPUASAN
SUPPLIER
DALAM RANGKA
MENINGKATKAN
KUALITAS
PRODUKSI
PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus Pada
Perusahaan Kayu UD. INDO
ARIA Banyuputih Batang)**

yang disusun oleh Desanti
Filiani, SS., NIM. C4A007034
telah disetujui untuk
dipertahankan di depan Dewan

Penguji

pada tanggal

.....

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Syuhada Sufian, MSIE.

Drs. L Suryanto, MM

Pembimbing Utama

Dr. Syuhada Sufian, MSIE.

Drs. L. Suryanto, MM

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang senantiasa memberikan jalan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul : " **MEMBANGUN KEPUASAN SUPPLIER DALAM RANGKA MENINGKATKAN KUALITAS PRODUKSI PERUSAHAAN (Studi pada Perusahaan Kayu UD. Indo Aria Batang)**

Berkenaan dengan penulisan laporan tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak yang telah memungkinkan selesainya penyusunan maupun penyajian laporan tesis ini, kepada :

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA., sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan semangat dan motivasi selama menempuh studi program Magister Manajemen.

Bapak. Dr. Syuhada Sufian, MSIE, sebagai Pembimbing Utama yang dengan penuh perhatian dan kesabaran serta selalu memberi masukan dan bimbingan selama penyusunan tesis ini.

Bapak. L. Suryanto, MM, sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, dan dukungan terbaik selama penyusunan tesis ini.

Para Staf Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah banyak memberikan suatu dasar ilmu, pemikiran analitis dan pengalaman yang lebih baik.

Para Staf Administrasi & Staf Akademik Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan Studi Program Magister Manajemen.

Para supplier setia dari UD. Indo Aria Batang yang telah bersedia menjadi responden dan sumber informasi dalam penelitian ini.

Rekan-rekan Angkatan 30 Akhir Pekan Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang selalu memberikan dukungan dan berbagi ilmu dan pengalaman.

Seorang Prajurit dari Satuan Jales kwiwa Jaya Mahe yang selalu setia menunggu dan menunggu demi kesuksesan calon permaisuri

Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti ke depan dalam bidang penelitian Manajemen Stratejik. Penulis menyadari bahwa

penyusunan maupun penyajian tesis ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam tesis ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun.

Semarang, Maret, 2009

Penulis

Desanti Filiani, SS

Page xi: [5] Formatted	Tohar	3/24/2009 4:45:00 PM
------------------------	-------	----------------------

TOC 3

Page xi: [6] Formatted	Tohar	3/24/2009 4:45:00 PM
------------------------	-------	----------------------

Indent: Left: 1.08", Hanging: 0.69", Tabs: Not at 1.55"

Page xi: [7] Formatted	Lia	4/9/2009 3:23:00 PM
------------------------	-----	---------------------

Font color: Black

Page xii: [8] Formatted	Tohar	3/24/2009 4:45:00 PM
-------------------------	-------	----------------------

TOC 3

Page xii: [9] Formatted	Tohar	3/24/2009 4:45:00 PM
-------------------------	-------	----------------------

TOC 3

Page xii: [10] Formatted	Tohar	3/24/2009 4:45:00 PM
--------------------------	-------	----------------------

TOC 3

Page xii: [11] Formatted	Tohar	3/24/2009 4:45:00 PM
--------------------------	-------	----------------------

TOC 3

Page xii: [12] Formatted	Tohar	3/24/2009 4:50:00 PM
--------------------------	-------	----------------------

<u>HALAMAN JUDUL</u>	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<u>SERTIFIKASI</u>	2
<u>HALAMAN PERSETUJUAN DRAFT TESIS</u>	3
<u>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</u>	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<u>ABSTRACT</u>	4
<u>ABSTRAKSI</u>	5
<u>KATA PENGANTAR</u>	6
<u>DAFTAR TABEL</u>	13
<u>DAFTAR GAMBAR</u>	14
<u>DAFTAR LAMPIRAN</u>	15
<u>BAB I PENDAHULUAN</u>	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<u>1.1 Latar Belakang Masalah</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>1.2 Rumusan Masalah</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>1.3.1. Tujuan Penelitian</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>1.3.2. Kegunaan Penelitian</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</u>	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<u>2.1 Telaah Pustaka</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.1.1 Kinerja Karyawan</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.1.2 Kepemimpinan</u>	Error! Bookmark not defined.

2.1.3	Gaya Kepemimpinan	Error! Bookmark not defined.
2.1.4	Kepuasan Kerja	Error! Bookmark not defined.
2.1.5	Komitmen Organisasi	Error! Bookmark not defined.
2.2	Pengembangan	Model
		Error! Bookmark not defined.
2.2.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan		Error!
			Bookmark not defined.
2.2.2	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Error!
			Bookmark not defined.
2.2.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi		Error!
			Bookmark not defined.
2.2.4	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan		Error!
			Bookmark not defined.
2.2.5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan		Error!
			Bookmark not defined.
2.3	Penelitian	Terdahulu
		Error! Bookmark not defined.
2.4	Kerangka	Pemikiran	Teoritis
			Error! Bookmark not defined.
2.5	Dimensionalisasi	Variabel
		Error! Bookmark not defined.
2.6	Hipotesis	Error!
			Bookmark not defined.

BAB III METODE PENELITIANERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.****

3.1	Jenis	dan	Sumber	Data
				Error! Bookmark not defined.

3.1.1	Data Primer	Error! Bookmark not defined.
3.1.2	Data Sekunder	Error! Bookmark not defined.
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.3	Definisi Operasional Variabel	Error! Bookmark not defined.
3.4	Metode Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.
3.5	Pengujian Terhadap Alat Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.
3.5.1.	Uji Validitas dan Reliabilitas	Error! Bookmark not defined.
3.6	Analisis Structural Equation Modeling	21
3.6.1.	Pengembangan Model Teoritis	Error! Bookmark not defined.
3.6.2.	Pengembangan Path Diagram	22
3.6.3.	Konversi Path Diagram ke dalam persamaan	23
3.6.4.	Memilih matriks input dan estimasi model	24
3.6.5.	Kemungkinan munculnya masalah identifikasi	24
3.6.6.	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	25
3.6.7.	Interpretasi dan Modifikasi Model	26

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

4.1.	Deskripsi Responden	Error! Bookmark not defined.
4.1.1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	Error! Bookmark not defined.
4.1.2.	Responden Berdasarkan Umur	Error! Bookmark not defined.
4.1.3.	Responden Berdasarkan Masa Kerja	Error! Bookmark not defined.
4.1.4.	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	Error! Bookmark not defined.
4.2.	Uji Validitas dan Reliabilitas	Error! Bookmark not defined.

4.3.	Deskriptif	Variabel	
		Error! Bookmark not defined.
4.4.	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian		
		Error! Bookmark not defined.
4.4.1.	Pengembangan Model Berdasarkan Teori		Error! Bookmark not defined.
4.4.2.	Menyusun Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)		Error! Bookmark not defined.
4.4.3.	Konversi Diagram Alur Ke dalam Persamaan		Error! Bookmark not defined.
4.4.4.	Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi		Error! Bookmark not defined.
4.4.5.	Menilai Problem Identifikasi		Error! Bookmark not defined.
4.4.6.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>		Error! Bookmark not defined.
4.4.7.	Interpretasi dan Modifikasi Model		Error! Bookmark not defined.
4.5.	Uji Reliabilitas Dan <i>Variance Extract</i>		
		Error! Bookmark not defined.
4.5.1	Uji Reliabilitas		Error! Bookmark not defined.
4.5.2	Variance Extract		Error! Bookmark not defined.
4.6.	Pengujian Hipotesis	Penelitian	
		Error! Bookmark not defined.
4.6.1.	Uji Hipotesis 1		Error! Bookmark not defined.
4.6.2.	Uji Hipotesis 2		Error! Bookmark not defined.
4.6.3.	Uji Hipotesis 3		Error! Bookmark not defined.
4.6.4.	Uji Hipotesis 4		Error! Bookmark not defined.
4.6.5.	Uji Hipotesis 5		Error! Bookmark not defined.
4.7.	Analisis	Pengaruh	
		Error! Bookmark not defined.

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL ERROR! BOOKMARK

NOT DEFINED.

5.1. Kesimpulan Error! Bookmark not defined.

5.1.1. Kesimpulan HipotesisError! Bookmark not defined.

5.1.2. Kesimpulan Masalah Penelitian...Error! Bookmark not defined.

5.2. Implikasi Error! Bookmark not defined.

5.3. Keterbatasan Penelitian Error! Bookmark not defined.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang Error! Bookmark not defined.

DAFTAR REFERENSI

Page xii: [14] Formatted	Tohar	3/24/2009 4:42:00 PM
--------------------------	-------	----------------------

English (U.S.)

Page xiii: [15] Formatted	Tohar	3/24/2009 8:41:00 PM
---------------------------	-------	----------------------

Line spacing: 1.5 lines

Page xiii: [16] Deleted	tohar	4/5/2009 12:42:00 PM
-------------------------	-------	----------------------

Page xiii: [16] Deleted	tohar	4/5/2009 12:42:00 PM
-------------------------	-------	----------------------

Page xiii: [17] Formatted	tohar	4/5/2009 12:46:00 PM
---------------------------	-------	----------------------

Line spacing: single

Page xiv: [18] Deleted	Lia	3/27/2009 7:00:00 AM
------------------------	-----	----------------------

SD

Page xiv: [19] Formatted	tohar	4/5/2009 12:46:00 PM
--------------------------	-------	----------------------

Indent: Left: 0", Hanging: 0.94", Right: 0.45", Line spacing: 1.5 lines, Tabs: 5.5",

Right + Not at 5.51"

Page xiv: [20] Formatted tohar 4/5/2009 12:44:00 PM

Default Paragraph Font, Underline, Font color: Blue

Page xiv: [21] Formatted tohar 4/5/2009 12:46:00 PM

Line spacing: 1.5 lines

Page xiv: [22] Formatted tohar 4/5/2009 12:46:00 PM

Table of Figures, Indent: Left: 0", Hanging: 0.94", Right: 0.45", Line spacing: 1.5 lines, Tabs: 5.5", Right

Page xiv: [23] Formatted tohar 4/5/2009 12:46:00 PM

Indent: Left: 0", Hanging: 0.94", Right: 0.45", Line spacing: 1.5 lines, Tabs: 5.5", Right + Not at 5.51"

Page xiv: [24] Formatted tohar 4/5/2009 12:46:00 PM

Line spacing: 1.5 lines

Page xiv: [25] Formatted tohar 4/5/2009 12:43:00 PM

Normal, Indent: Left: 0", Hanging: 0.94", Right: 0.45", Tabs: 5.5", Right

Page xiv: [26] Deleted Tohar 3/24/2009 4:42:00 PM

DAFTAR TABEL

—————Page Break—————

DAFTAR GAMBAR

Page 58: [27] Deleted Lia 3/26/2009 7:40:00 PM

Maunu (2003)					
--------------	--	--	--	--	--

Page 92: [28] Formatted Lia 3/27/2009 6:47:00 AM

Font: Bold

Page 92: [28] Formatted Lia 4/9/2009 4:43:00 PM

Font: Bold, Spanish (Spain-Modern Sort)

Page 92: [28] Formatted Lia 3/27/2009 6:47:00 AM

Font: Bold

Page 122: [29] Deleted tohar 4/5/2009 10:47:00 AM

ÿ

Page 122: [29] Deleted tohar 4/5/2009 10:47:00 AM

ÿ

Page 122: [30] Deleted tohar 4/5/2009 11:55:00 AM

549

Page 122: [30] Deleted tohar 4/5/2009 11:55:00 AM

490

Page 122: [30] Deleted tohar 4/5/2009 11:56:00 AM

5,44

Page 122: [30] Deleted tohar 4/5/2009 11:56:00 AM

4,85

Page 122: [31] Deleted tohar 4/5/2009 11:55:00 AM

494

Page 122: [31] Deleted tohar 4/5/2009 11:55:00 AM

450

Page 122: [31] Deleted tohar 4/5/2009 11:56:00 AM

4,84

Page 122: [31] Deleted tohar 4/5/2009 11:56:00 AM

4,46

Page 122: [32] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
------------------------	-------	----------------------

559

Page 122: [32] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
------------------------	-------	----------------------

482

Page 122: [32] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
------------------------	-------	----------------------

5,53

Page 122: [32] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
------------------------	-------	----------------------

4,77

Page 122: [33] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
------------------------	-------	----------------------

546

Page 122: [33] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
------------------------	-------	----------------------

485

Page 122: [33] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
------------------------	-------	----------------------

5,41

Page 122: [33] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
------------------------	-------	----------------------

4,80

Page 122: [34] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
------------------------	-------	----------------------

513

Page 122: [34] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
------------------------	-------	----------------------

506

Page 122: [34] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
------------------------	-------	----------------------

5,08

Page 122: [34] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
------------------------	-------	----------------------

5,01

Page 122: [35] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
------------------------	-------	----------------------

513

Page 122: [35] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
------------------------	-------	----------------------

470

Page 122: [35] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	5,08	
Page 122: [35] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	4,65	
Page 122: [36] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	545	
Page 122: [36] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	476	
Page 122: [36] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	5,40	
Page 122: [36] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	4,71	
Page 122: [37] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	548	
Page 122: [37] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	480	
Page 122: [37] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	5,43	
Page 122: [37] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	4,75	
Page 122: [38] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	492	
Page 122: [38] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	453	
Page 122: [38] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	4,87	
Page 122: [38] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	4,49	

Page 122: [39] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	521	
Page 122: [39] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	509	
Page 122: [39] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	5,16	
Page 122: [39] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	5,04	
Page 122: [40] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	524	
Page 122: [40] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	483	
Page 122: [40] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	5,19	
Page 122: [40] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	4,78	
Page 122: [41] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	548	
Page 122: [41] Deleted	tohar	4/5/2009 11:55:00 AM
	501	
Page 122: [41] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	5,43	
Page 122: [41] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	4,96	
Page 122: [42] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	5,24	
Page 122: [42] Deleted	tohar	4/5/2009 11:56:00 AM
	4,77	
Page 145: [43] Deleted	Tohar	3/24/2009 4:34:00 PM

Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian, dimana implikasi teoritis memberikan gambaran sebuah perbandingan mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan penelitian terdahulu dengan temuan penelitian ini. Implikasi teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini bermaksud memperkuat dukungan atas beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada studi ini seperti pada pengukur komitmen, kepercayaan atau komunikasi, kepuasan supplier dan kualitas produksi perusahaan. Beberapa dukungan diberikan secara khusus pada beberapa studi rujukan sebagai berikut :

IMPLIKASI TEORITIS

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
<p>Model konseptual Alfred Wong (2003) ditujukan untuk menjawab komitmen terhadap total kualitas manajemen (TQM) dengan kepuasan supplier sebagai variabel intervening</p>	<p>Penelitian sekarang melahirkan sebuah kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah komitmen berpengaruh positif terhadap terhadap kepuasan supplier Hasil penelitian menunjukkan komitmen mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan supplier. Komitmen yang ada dari perusahaan akan yang semakin baik akan berdampak pada kepuasan supplier.</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian Wong (2000) ; Muhmin (2002) ; Susanto dan Faiz (2006) bahwa penelitian pengaruh komitmen dan kepuasan supplier telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>
<p>Studi Sanzo,dkk (2007) memberikan dasar rujukan penting pada studi ini. Penelitian Sanzo,dkk (2007) menyelidiki hubungan antara kepercayaan dengan kepuasan supplier.</p>	<p>Penelitian sekarang melahirkan sesamaan pola pikir dimana kepercayaan merupakan sebuah proses strategi dalam meraih persepsi kualitas produksi perusahaan dan kepuasan supplier dalam jangka panjang. Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah kepercayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan supplier Hasil penelitian ini menunjukkan sebuah tuntutan bagi UD. Indo Aria Batang untuk memiliki kepercayaan yang diharapkan oleh supplier seperti kemampuan</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian Morgan dan Hunt dalam Sanzo dkk (2007) bahwa penelitian kualitas pelayanan dan nilai yang dirasakan adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>

	untuk memenuhi janji – janji yang diberikan.	
Studi Jonsson dan Zineldin (2003) memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian komunikasi terhadap kepuasan supplier. Studi ini menganalisis dasar sebuah hubungan, faktor yang menentukan sebuah komunikasi dan kepuasan supplier yang dihasilkan dari komunikasi itu sendiri.	<p>Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan supplier terhadap kualitas produksi.</p> <p>Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan supplier.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan jalinan komunikasi yang terjalin dengan baik berpengaruh terhadap kepuasan supplier secara positif</p>	Studi ini memperkuat penelitian Selnes (1998) ; Davis dan Mentzer (2000) serta memperkuat skema penelitian Fierro dan Redondo (2008) bahwa penelitian pengaruh komunikasi terhadap kepuasan supplier telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama
Studi Najib (2007) memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian kualitas produksi perusahaan. Studi ini menganalisis dasar sebuah hubungan faktor yang menentukan sebuah kualitas produksi dan kepuasan supplier sebagai faktor yang mempengaruhinya.	<p>Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan supplier terhadap kualitas produksi perusahaan.</p> <p>Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah kepuasan supplier berpengaruh terhadap kualitas produksi perusahaan.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memberikan kepuasan pada supliernya berpengaruh terhadap kualitas produksi perusahaan itu sendiri</p>	Studi ini memperkuat penelitian Jonsson dan Zineldin (2003) ; Muhmin (2002) ; Pamungkas (2006) ; Ganesan (1994) serta Benton dan Maloni (2004). bahwa penelitian pengaruh kepuasan supplier terhadap kualitas produksi perusahaan telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama

Sumber : Penelitian terdahulu dikembangkan untuk tesis ini

Implikasi Manajerial

Penelitian ini memperoleh beberapa bukti analisis data berdasarkan atas temuan penelitian (gambar 4.3, hasil pengujian SEM). Hasil dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat

diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen. Berikut ini diuraikan beberapa saran alternatif yang bersifat strategis :

Hal pertama yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas komunikasi terhadap kepuasan supplier. Karena komunikasi mempunyai pengaruh sebesar 0,52 terhadap kepuasan supplier dengan tingkat signifikansi yang baik. Untuk meningkatkan komunikasi UD. Indo Aria Batang, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu :

Perusahaan segera memberi masukan atau teguran kepada para suppliernya yang melakukan kesalahan atau untuk tindakan perbaikan. Hal ini dapat dilakukan spontan pada saat ada pengiriman barang.

Perlu adanya arisan atau perkumpulan sehingga jalinan komunikasi tidak terjadi saat bisnis saja, tetapi adanya ikatan yang lebih kuat antara perusahaan dengan para suppliernya. Sehingga komunikasi secara informal tetap terjalin agar supaya hubungan atau komunikasi bisnis juga dapat terjalin dengan baik

Perusahaan perlu menyediakan tenaga khusus atau konsultan secara gratis berkenaan dengan kesulitan – kesulitan apa yang sering dihadapi oleh supplier. Serta perusahaan perlu memberikan informasi tentang perkembangan bisnis kayu dalam skala nasional maupun internasional.

Pihak UD. Indo Aria Batang perlu menerima masukan atau himbauan serta pertimbangan – pertimbangan yang dianggap penting pada strategi bisnis dari para suppliernya.

Pihak UD. Indo Aria Batang perlu untuk memberikan signal atau informasi tentang perkembangan bisnis kayu kedepan dengan harapan supplier juga dapat menata perusahaannya serta menentukan strategi bisnis yang baik.

Hal pertama yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas kepercayaan perusahaan terhadap kepuasan supplier. Karena kepercayaan perusahaan mempunyai pengaruh sebesar 0,26 terhadap kepuasan supplier dengan tingkat signifikansi yang baik. Untuk meningkatkan kepercayaan perusahaan UD. Indo Aria Batang, maka yang harus menjadi perhatian, yaitu :

Perusahaan perlu melakukan reward pada perusahaan atau supplier yang tingkat afkir paling kecil atau tingkat ketepatan kiriman dengan pesanan yang diinginkan. Sehingga kepercayaan ini dapat tumbuh dan tingkat kecurangan baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun supplier dapat diminimalkan

Perlu adanya kunjungan dari perusahaan kepada tempat pengolahan kayu sebagai supplier. Hal ini perlu dilakukan agar pihak supplier merasa diperlukan sehingga kepercayaan dan dimunculkan.

Perusahaan perlu melakukan pemecahan pesanan, terutama pada saat kondisi – kondisi perekonomian yang kurang membaik. Hal ini untuk menjaga hubungan kerja sama atau kepercayaan antara perusahaan dan supplier.

Hal ketiga yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas komitmen terhadap kepuasan supplier. Karena komitmen mempunyai pengaruh sebesar 0,24 terhadap kepuasan supplier

dengan tingkat signifikansi yang baik. Untuk meningkatkan komitmen UD. Indo Aria Batang, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu :

Menjaga komitmen dengan langkah cepat apabila terjadi kesalahan – kesalahan dalam pengiriman, serta bagaimana supaya perusahaan juga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan supplier

Fleksibilitas perlu dilakukan oleh UD. Indo Aria Batang terhadap kriteria – kriteria kayu. Hal ini dapat dilakukan apabila ada kesalahan pengiriman dalam hal kriteria atau ukuran, perusahaan dapat mengambil kebijakan tanpa harus menolak kiriman tersebut.

Perlu adanya kesepakatan yang diperkuat dengan perjanjian hitam di atas putih.

Hal ini agar tingkat pembatalan atau cancel dapat diminimalkan atau nihil.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Penelitian ini menghadapi kendala pada pengukuran kualitas supplier sebagai salah satu tahapan mencapai kualitas produksi perusahaan, dimana berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis full model (Gambar 4.3) dapat ditunjukkan nilai GFI(*Goodness of Fit Index*) dan AGFI *Adjusted Goodness of Fit Index* menunjukkan nilai sebesar 0,814 (marjinal) dan 0,777 (marjinal) yaitu lebih kecil dari indeks kesesuaian yaitu $\geq 0,90$

Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada sesama perusahaan yang bergerak pada bidang kayu olahan yang diteliti yaitu UD. Indo Aria Batang. Hal ini dikarenakan setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda, misal

karakteristik para pengelola baik manajemen dan staf, komitmen dan komunikasi serta responden yang dipergunakan adalah memiliki karakteristik yang berbeda.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Page Break

Catatan – catatan

Komitmen sd komunikasi tidak berubah

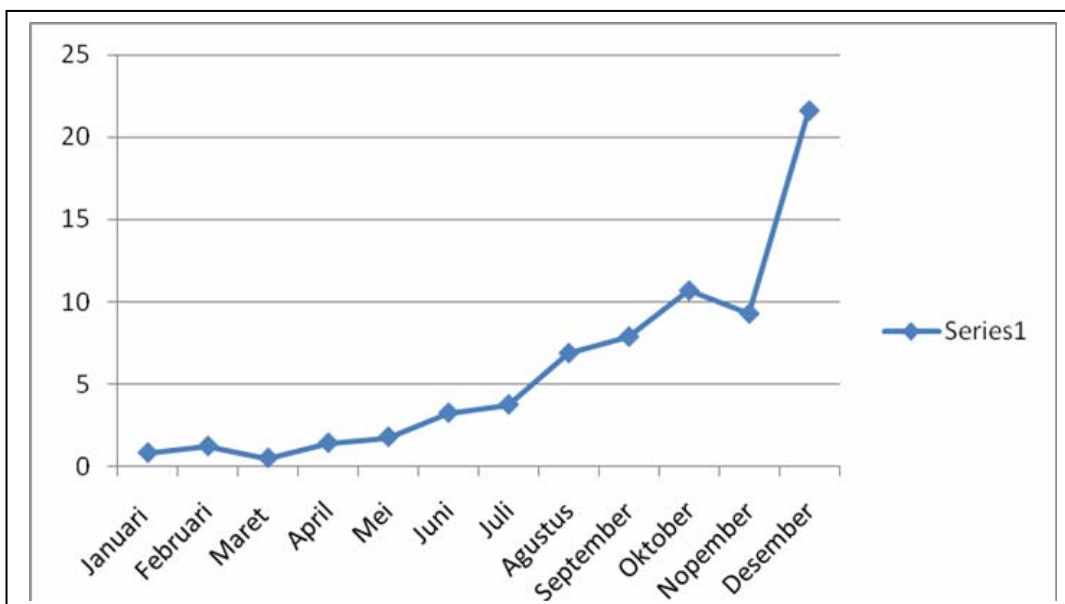
Kepuasan

K1 :

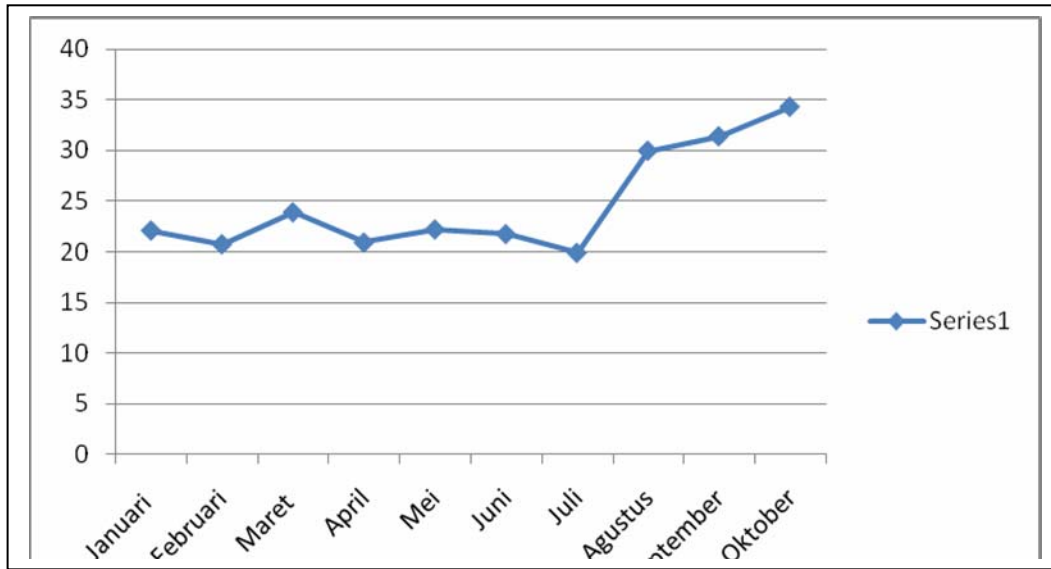
df

Page Break

Tahun 2007



Tahun 2008



Page Break

Page Break

Tabel 2.5

Operasional Variabel Penelitian dan Indikator / Kebijakan Perusahaan

Variabel	Definisi Operasional	Nama Indikator/ Kebijakan Perusahaan
-----------------	---------------------------------	---

<p>Komitmen</p>	<p>sebuah hasrat atau keinginan yang berlangsung terus menerus untuk memelihara sebuah hubungan yang bernilai (Moorman, Zaltman dan Deshpande (1992) dalam morgan dan hunt , 1994)</p>	<p>Km₁ : Kekuatan komitmen perusahaan terhadap terhadap supplier</p> <p>Km₂ : Pemeliharaan hubungan antara perusahaan dengan supplier</p> <p>Km₃ : Pengembangan hubungan antara perusahaan dengan supplier</p> <p>Km₄ : Sifat terbuka secara penuh dalam hubungan perusahaan dengan supplier</p> <p>Km₅ : Sikap peduli dalam hubungan dengan suppliers</p> <p>Km₆ : Penyesuaian diri dengan kebutuhan supplier</p> <p>Km₇ : Fleksibel terhadap kriteria kayu</p> <p>Km₈ : Keteguhan atau konsistensi perusahaan terhadap supplier</p> <p>Km₉ : Rendahnya atau nihilnya peembatalan pemesanan barang</p> <p>Km₁₀ : Kesesuaian pembayaran barang sesuai dengan janji</p> <p>Km₁₁ : Ketepatan pembayaran barang kepada supplier</p>
<p>Kepercayaan</p>	<p>Kepercayaan satu pihak bahwa kebutuhannya akan dipenuhi di masa mendatang oleh tindakan-tindakan yang dikerjakan oleh pihak lain (Dash et.al, 2007).</p>	<p>Kp₁ : Kepercayaan perusahaan terhadap kinerja supplier</p> <p>Kp₂ : Tingkat integritas yang tinggi dari perusahaan</p> <p>Kp₃ : Kejujuran dan ketepatan dalam perhitungan dari para supplier</p> <p>Kp₄ : Kejujuran dan ketepatan pada hasil seleksi kriteria kayu</p> <p>Kp₅ : Citra atau image yang mampu ditunjukkan oleh perusahaan</p>

<p>Komunikasi</p>	<p>tingkat dimana terdapat pembagian informasi yang relevan secara detail antar organisasi (Fierro dan Redondo, 2008)</p>	<p>Kn1 : Pemberian masukan kepada para supplier untuk perbaikan atas kesalahan</p> <p>Kn 2 : Pemberian informasi yang dapat dipercaya</p> <p>Kn 3 : Kemampuan berkomunikasi secara informal</p> <p>Kn 4 : Pembagian informasi tentang perkembangan baru tentang bisnis kayu</p> <p>Kn 5 : Frekuensi kunjungan kepada para suppliernya</p> <p>Kn 6 : Frekuensi diskusi dengan para supplier</p> <p>Kn 7 : Pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan strategi perusahaan</p> <p>Kn 8 : Pemberian informasi tentang perubahan kondisi pasar</p> <p>Kn 9 : Pemberian informasi tentang kriteria yang diberlakukan</p> <p>Kn 10 : Pemberian informasi tentang legalisasi atau aspek hukum</p> <p>Kn 11 : Pemberian informasi tentang nilai suatu produk</p> <p>Kn 12 : Kesiediaan membantu dalam pemecahan masalah</p>
-------------------	---	--

<p>Kepuasan supplier</p>	<p>perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya (Kotler dan Keller, 2006).</p>	<p>Ks1 : Saya akan merekomendasikan kepada rekan saya untuk bergabung menjadi supplier pada perusahaan ini (sama dengan mengajak teman)</p> <p>Ks2 : Saya merasa bahwa perusahaan ini memenuhi kebutuhan saya sebagaimana yang telah dijanjikan pada awal berhubungan (OK)</p> <p>Ks3 : Saya tidak akan menghentikan pengiriman produk bahan baku kepada perusahaan ini bahkan jika saya mempunyai kesempatan untuk mengirim ke perusahaan lain (sama dengan pengiriman berulang) sama dengan Pengiriman atau kerjasama berulang</p> <p>Ks4: Rendahnya tingkat ingkar</p> <p>Ks5 : tidak berpindah kepada perusahaan lain</p> <p>Ks6 : Kerjasama yang fleksibel</p> <p>Ks 7 : Kepatuhan pada peraturan</p>
--------------------------	---	--

<p>Kualitas Produksi Perusahaan</p>	<p>kontribusi dari supplier terhadap perusahaan untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan permintaan dan harapan konsumen (Najib, 2007)</p>	<p>K1 : Ketepatan waktu pengiriman (on time shipments) Genna 1997 delivery performance K2 : Ketepatan jumlah barang K3 : Kualitas produk pengiriman (defect free) K4 : Tingkat pemenuhan barang (order full fillment) K5 : Total Harga yang bersaing</p>
---	--	--