

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR
KUALITAS HUBUNGAN TERHADAP KINERJA
RANTAI PASOKAN**
(studi kasus pada PT. Industri Jamu Cap Jago Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

SIMPLISIUS F. BERNARD
NIM C2A005125

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : SIMPLISIUS F. BERNARD

Nomor Induk Mahasiswa : C2A005125

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH FAKTOR-
FAKTOR KUALITAS HUBUNGAN
TERHADAP KINERJA RANTAI
PASOKAN (Studi Kasus PT. Industri
Jamu Cap Jago Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Yohanes Sugiarto, PH, SU

Semarang, 7 Desember 2011

Dosen Pembimbing,

(Dr. Yohanes Sugiarto, PH, SU)
NIP. 194912121978021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Simplisius Fridolin Bernard

Nomor Induk Mahasiswa : C2A005125

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH FAKTOR – FAKTOR
KUALITAS HUBUNGAN TERHADAP
KINERJA RANTAI PASOKAN (Studi Kasus
Pada PT. Industri Jamu Cap Jago Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal,2012

Tim Penguji :

1. Dr. Y. Sugiarto, PH, SU (.....)

2. Dr. H. Susilo Toto Rahardjo, SE, MT(.....)

3. Dra. Retno Hidayati, MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan dibawah ini saya, Simplisius F. Bernard, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kualitas Hubungan Terhadap Kinerja Rantai Pasokan**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 7 Desember 2011

Yang membuat pernyataan,

(Simplisius F. Bernard)
NIM :C2A005125

ABSTRACT

This study aims to analyze how these factors influence the quality of the relationship (commitment and trust) on the performance of the company's supply chain.

The sampling technique used was purposive sampling. Respondents from this study amounted to 100 respondents, where respondents are supplying raw material at PT. Herbal Medicine Industry Cap Jago Semarang. Data analysis tool used is a Structural Equation Modelling (SEM) which is operated through a program Amos 16.

The results of this research data analysis show models were well received and can prove that (1) the trust has a positive effect on relationship quality, (2) the trust has a positive effect on the performance of the supply chain, (3) commitment to a positive influence on relationship quality, (4) commitment positive effect on supply chain performance, and (5) the quality of relationships has a positive effect on the performance of the supply chain

Key words: commitment, trust, quality of relationships, supply chain performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh faktor-faktor kualitas hubungan (komitmen dan kepercayaan) terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *pusposive sampling*. Responden dari penelitian ini berjumlah 100 responden, dimana para responden adalah *supplier* bahan baku pada PT. Industri Jamu Cap Jago Semarang. Alat analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program Amos 16.

Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model dapat diterima dengan baik dan dapat membuktikan bahwa (1) kepercayaan berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan, (2) kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, (3) komitmen berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan, (4) komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, dan (5) kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan.

Kata kunci: komitmen, kepercayaan, kualitas hubungan, kinerja rantai pasokan.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas segala berkah dan rahmatNya penulis dapat melaksanakan penelitian pada para pemasok di PT. Industri Jamu Cap Jago Semarang dalam rangka menyelesaikan tugas akhir ini.

Dalam tugas akhir ini penulis akan memaparkan hasil penelitian yang didapat dari para pemasok PT. Industri Jamu Cap Jago Semarang. Adapun judul tugas akhir ini adalah **Analisis pengaruh faktor-faktor kualitas hubungan terhadap kinerja rantai pasokan.**

Dalam proses penyusunan tugas akhir ini penulis tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang telah mendukung dalam bentuk spiritual dan material, baik secara langsung maupun tak langsung. Oleh karena itu penulis berterimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Muhamad Nasir, M.Si, Akt, Ph.D, selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro beserta para staf pada Dekanat FE Undip.
2. Bapak Dr. H. Suharnomo, SE, M.Si, selaku ketua jurusan Manajemen FE Undip beserta para Staf.
3. Bapak Dr. Yohanes Sugiarto, PH, SU., selaku pembimbing bagi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini, atas waktu, kesempatan, bimbingan, ilmu pengetahuan dan kebaikan hati yang telah dibagikan dan diajarkan kepada penulis.

4. Bapak Erman Denny Arfianto, SE, MM., selaku wali bagi penulis selama berada di FE Undip atas waktu, kesempatan, ilmu pengetahuan, dan kebaikan hatinya.
5. Pimpinan PT. Industri Jamu Cap Jago Semarang beserta para staf atas ijin dan kesempatan bagi penulis dalam melaksanakan penelitian ini.
6. Para responden yang telah meluangkan waktu dan kesempatan dalam proses pengambilan data.

Penulis berupaya menyempurnakan tugas akhir ini, namun penulis menyadari bahwa tidak ada yang sempurna di mata manusia, oleh karena itu jika terdapat kekurangan dan kesalahan, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun bagi tugas akhir ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih, semoga tugas akhir ini bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, Februari 2012

Penulis,

(Simplisius F. Bernard)

NIM C2A005125

DAFTAR ISI

Halaman	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Sistematika Penulisan	12
BAB II TELAAH PUSTAKA	14
2.1 Landasan Teori, Hipotesis, dan Penelitian Terdahulu	14
2.2 Kerangka Pemikiran	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	31

3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional variabel	31
3.2	Populasi dan Sampel	35
3.3	Jenis dan Sumber Data	35
3.4	Metode Pengumpulan Data	36
3.5	Metode Analisis	36
BAB IV	HASIL DAN ANALISIS	47
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian	47
4.2	Analisis Data	59
4.3	Pembahasan	79
BAB V	PENUTUP	84
5.1	Simpulan	84
5.2	Keterbatasan	86
5.3	Saran	86
	DAFTAR PUSTAKA	90
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	93

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data pemenuhan kontrak <i>supply</i> bahan baku PT. Jamu Jago bulan April - Agustus tahun 2011.....	7
Tabel 1.2 Data keterlambatan pasokan bahan baku PT. Jamu Jago Bulan April - Agustus tahun 2011.....	8
Tabel 2.1 <i>The Supply Chain Operations Reference</i>	24
Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3.2 Model Persamaan Struktural.....	39
Tabel 3.2 Model Pengukuran.....	40
Tabel 3.3 <i>Goodness of Fit Indices</i>	44
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jarak dengan PT. Jamu Jago.....	56
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Lamanya Menjalani Kerjasama.....	56
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Jenis Produk Yang Disetor.....	57
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Frekuensi Setor.....	57
Tabel 4.6 Responden Berdasarkan Jumlah Rata-rata Tiap Kali Setor.....	58
Tabel 4.7 <i>Assesment of Normality</i>	61
Tabel 4.8 <i>Mahalonobis Distance</i>	62

Tabel 4.9 <i>Sample Covarians</i>	64
Tabel 4.10 Evaluasi Kriteria <i>Goodness Fit of Indices</i>	66
Tabel 4.11 <i>Standardized Regression Weights</i>	67
Tabel 4.12 <i>Regression Weights</i>	68
Tabel 4.13 Evaluasi Kriteria <i>Goodness Fit of Indices</i>	69
Tabel 4.14 <i>Standarsized Regression Weights</i>	71
Tabel 4.15 <i>Regression Weights</i>	71
Tabel 4.16 Evaluasi Kriteria <i>Goodness Fit of Indices</i>	74
Tabel 4.17 Estimasi Parameter Regresi.....	75
Tabel 4.18 <i>Standarsized Residual Covarians Matrics</i>	77
Tabel 4.19 <i>Standardized Direct Effect</i>	80
Tabel 4.20 <i>Standardized Indirect Effect</i>	81
Tabel 4.21 <i>Standardized Tottal Effect</i>	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Ilustrasi Skema Aliran Bahan Baku pada PT. Jamu Jago.....	7
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	28
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Industri Jamu Jago Semarang.....	51
Gambar 4.2 Skema proses Produksi Jamu.....	55
Gambar 4.3 Konstruk Eksogen.....	66
Gambar 4.4 Konstruk Endogen.....	70
Gambar 4.5 <i>Full Modell SEM</i>	74
Gambar 5.1 Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kinerja Rantai Pasokan.....	84
Gambar 5.2 Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kinerja Rantai Pasokan Melalui kualitas hubungan.....	84
Gambar 5.3 Pengaruh Komitmen Terhadap kinerja rantai pasokan.....	85
Gambar 5.4 Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Rantai Pasokan melalui kualitas hubungan.....	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Kuosioner.....	93
Lampiran B	Tabulasi Data Kuosioner.....	95
Lampiran C	Hasil Olahan Data.....	100

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan yang sangat ketat menuntut para pengelola bisnis untuk menciptakan model – model baru dalam pengelolaan aliran produk dan informasi. *Supply chain management* (Manajemen Rantai Pasokan) adalah modifikasi praktek tradisional dari manajemen logistik yang bersifat adversial ke arah koordinasi dan kemitraan antar pihak – pihak yang terlibat dalam pengelolaan aliran informasi dan produk tersebut (Zabidi, 2001).

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan saat ini adalah keharusan untuk merespon setiap ketidakpastian yang terjadi (Arifin, 2004). Tantangan – tantangan tersebut terutama dipicu oleh persaingan yang makin ketat antara sesama perusahaan, antara lain; tuntutan pelanggan akan pelayanan yang cepat dan tantangan yang berkaitan dengan upaya mencari laba serta meningkatkan pertumbuhan perusahaan (Maryanto, 2005). Karena beberapa hal, siklus hidup produk dan teknologi telah mengalami pemendekan, tekanan untuk berkompetisi mengakibatkan tingginya frekuensi perubahan produk, selain itu permintaan konsumen semakin bervariasi dibandingkan sebelumnya (Christopher, 1999, p:1 dalam Arifin, 2004). Arifin, (2004) dan Maryanto,

(2005) berpendapat Supply chain (rantai pasokan) adalah sebuah sistem manajemen yang dapat menjawab tantangan tersebut.

Teori dan praktik pada manajemen rantai pasokan telah banyak diterapkan pada perusahaan – perusahaan. Menurut Heyzer dan Render (2005), Penerapan SCM (*supply chain management*) yang mengikuti konsep SCM yang benar dapat memberikan dampak peningkatan keunggulan kompetitif terhadap produk maupun pada sistem rantai pasokan yang dibangun perusahaan tersebut. Lebih lanjut Heyzer dan Render (2005) menyatakan bahwa, Perusahaan perlu mempertimbangkan masalah rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan. Jika manajemen operasi mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, maka rantai pasokan di desain untuk mendukung manajemen operasi (Heyzer and Render, 2005). Hal tersebut didukung oleh pendapat Chopra and Meindl (2007) bahwa, Desain supply chain, perencanaan, dan keputusan operasi memberikan peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi.

Rantai pasokan telah berkembang menjadi sebuah konsep luas yang meliputi seluruh kegiatan dalam perusahaan, termasuk pemasaran dan operasional perusahaan (Maryanto, 2005). Manajemen rantai pasokan meliputi pengelolaan bidang globalisasi dan alat-alat informasi manajemen (Arizona state university, www.cob.asu.edu.2000 dalam Maryanto, 2005) yang diintegrasikan dengan kegiatan-kegiatan operasi pabrikasi,

pembelian, transportasi, dan distribusi fisik dari bahan-bahan mentah sampai pada terwujudnya kepuasan pelanggan (Michigan state university, www.bus.msu.edu.2000 dalam Maryanto, 2005). Karena kompleksitas rantai pasokan yang ada sekarang ini maka rantai pasokan dapat menimbulkan perbedaan dalam keuntungan dan kerugian yang diperoleh suatu perusahaan (Maryanto, 2005).

Menurut chopra dan meindl, (2007, h.23) *“there is a close connection between the design and management of supply chain flows (product, information, and funds) and the success of a supply chain”*. Lebih lanjut Chopra and Meindl, (2007, h.24) menyatakan bahwa *“Supply chain design, planning, and operation decisions play significant role in the success or failure of a firm”*. Ada beberapa perusahaan besar yang menurut Chopra dan Meindl (2007) telah berhasil membangun sebuah Desain, perencanaan, dan operasi yang superior pada rantai pasokannya, seperti; Wall – Mart, Dell computer, dan Seven-Eleven Japan. Akhirnya Chopra dan Meindl (2007) menyimpulkan bahwa; desain, perencanaan, dan operasi rantai pasokan memiliki pengaruh kuat pada profitabilitas dan kesuksesan. Cow, dkk (2008, h.666) berpendapat bahwa. *“In today’s highly competitive environment, it is important to devote the firm’s limited resources to creating value and to improving productivity and efficiency”*.karena menurut Cow, dkk (2008) kepuasan konsumen bisa diterima ketika nilai tercipta. Oleh karena itu, setiap perusahaan dituntut se-efisien mungkin dalam mengelola segala jenis kegiatan di dalam

perusahaan sehingga dapat meminimalkan biaya dan resiko serta dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

Peningkatan efisiensi, salah satunya dapat dilakukan dengan integrasi kegiatan rantai pasokan perusahaan, agar tidak terjadi kesulitan dalam proses perencanaan operasional. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan Heyzer dan Render et al. (2005 h.4-5) bahwa, “Pada saat perusahaan bekerja keras untuk meningkatkan daya saing melalui penyesuaian produk, mutu tinggi, pengurangan biaya, kecepatan ke pasar, mereka memberikan perhatian ekstra pada rantai pasokan”.

Dewasa ini dunia usaha kontemporer tidak lagi terdiri dari muatan bisnis yang masing–masing berdiri sendiri, tetapi telah mengalami sebuah transformasi menuju jaringan dunia usaha yang saling terkait satu sama lain tanpa memperhatikan batas-batas geografis, bangsa dan ras (Maryanto, 2005). Dunia usaha telah memasuki era kompetisi jaringan, dimana keuntungan akan mengalir ke organisasi yang memiliki struktur yang lebih baik, koordinasi dan pengelolaan hubungan dengan rekanan kerja dalam satu jaringan, dengan tujuan untuk dapat mewujudkan hubungan yang lebih baik, lebih cepat dan lebih dekat dengan pelanggan akhir mereka. (Christopher, 1999 dalam Maryanto,2005), Disinilah terlihat betapa manajemen rantai pasokan yang efektif dan efisien dibutuhkan oleh sebuah perusahaan yang ingin berkembang dan bertahan dalam persaingan bisnis.

Menurut Heyzer dan Render (2005), Kunci bagi manajemen rantai pasokan yang efektif adalah menjadikan para pemasok sebagai “mitra” dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah. Melihat pentingnya kualitas hubungan kerjasama pemasok dan perusahaan dalam mewujudkan kinerja rantai pasokan, sangat tepat apabila ini dimasukkan sebagai variable antasenden yang turut berpengaruh dalam mewujudkan kinerja rantai pasokan perusahaan (Maryanto,2005). Bentuk kerjasama dalam rantai pasokan lazim diartikan sebagai pemfokusan perusahaan dalam mengelola kompetensi inti yang dimilikinya dan memanfaatkan sumber luar untuk melakukan semua aktifitas lain diluar kompetensi inti tersebut (Christopher, 1999, h.2 dalam Ahda, 2009).

Menjaga hubungan baik dengan para mitra perusahaan adalah salah satu hal penting yang patut diperhatikan oleh para pelaku bisnis karena suatu keberhasilan dalam kemitraan tidak dapat diraih begitu saja. Keberhasilan melalui kerjasama dicapai melalui peningkatan kinerja perusahaan yang dilandasi dengan hubungan baik (Ahda, 2009). Lebih lanjut Parson (1999, p:1) dan Johnson (1994, p 14) dalam Ahda, (2009) menyimpulkan bahwa kualitas hubungan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan suatu kerjasama, dengan memandang rantai pasokan perusahaan sebagai rantai nilai. Untuk mendapatkan kinerja rantai pasokan yang baik, tentunya rantai pasokan tidak menjadi satu-satunya hal yang

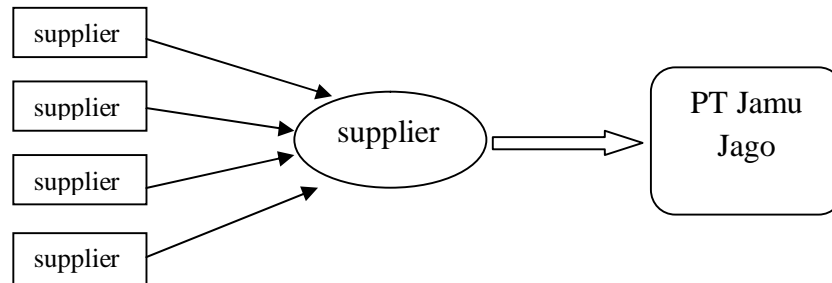
harus diperhatikan, tetapi di perlukan perluasan pandangan pada hal-hal lain (Ahda, 2009).

PT Industri Jamu Jago merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi jamu (obat tradisional) yang pertama di Indonesia yang berdiri pada tanggal 1 juni 1918 di Wonogiri Jawa Tengah oleh bapak T.K. Suprana yang semula perusahaan ini merupakan industri rumah tangga karena hanya melayani kebutuhan-kebutuhan masyarakat sekitar dan sekarang menjadi sebuah industri besar yang melayani kebutuhan masyarakat di dalam maupun diluar negeri. PT Industri Jamu Jago sekarang beroperasi lima hari dalam seminggu, yaitu pada hari senin sampai jumat. dengan sistem produksi *bacth* perusahaan beroperasi 24 jam dalam sehari. Adapun produk yang dihasilkan beraneka ragam jenis dan khasiatnya dan bahan baku utamanya adalah rempah-rempah.

Dalam memenuhi kebutuhan bahan baku, PT Industri Jamu Jago menjalin kerjasama jangka panjang dengan banyak pemasok, skema aliran bahan baku dari para pemasok ke perusahaan dapat dilihat pada gambar 1.1 dibawah, dimana setiap minggu bahan baku dipasok, namun terdapat kendala dalam kerjasama antara pemasok bahan baku dengan perusahaan yaitu adanya keterlambatan dalam pemasokan bahan baku dan ketidaktepatan dalam pemenuhan kontrak supply bahan baku (Eva Retnowulan 2011, komunikasi Personal, 12 juli).

Gambar 1.1

Ilustrasi skema aliran bahan baku pada PT Jamu Jago



Gambar 1.1 diatas menunjukkan skema aliran bahan baku dari supplier kepada PT Jamu Jago, dimana bahan baku dari para supplier kecil disampaikan kepada supplier besar yang kemudian bahan baku tersebut disampaikan kepada PT Jamu Jago oleh para supplier besar.

Berikut data pemenuhan kontrak supply bahan baku PT. Jamu Jago pada bulan April - Agustus Tahun 2011 dapat dilihat pada Tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel 1.1

Data pemenuhan kontrak *supply* bahan baku

PT. Jamu Jago Bulan April – Agustus Tahun 2011

Bulan	Kontrak (Ton)	Realisasi (Ton)	Prosentase Pemenuhan Kontrak
April	1 ton	1 ton	100%
Mei	2 ton	1,9 ton	95%

Juni	1,5 ton	1,2 ton	80%
Juli	1 ton	0,5 ton	85%
Agustus	1,5 ton	1,5 ton	100%

Sumber: PT Jamu Jago (2011)

Dari data diatas dapat dilihat secara keseluruhan pemenuhan kontrak supply bahan baku pada PT Jamu Jago untuk bulan April – Agustus Tahun 2011, dimana pemenuhan kontrak 100% hanya terjadi pada bulan April dan bulan Agustus sedangkan Pada bulan Mei, Juni, dan Juli pemasok tidak memenuhi kontrak. Hal tersebut dapat menyebabkan masalah dalam pemenuhan kuota produksi perusahaan.

Data lain berkaitan dengan keterlambatan dalam menyampaikan bahan baku dari pemasok ke perusahaan pada PT Jamu Jago. Tabel 1.2 menyajikan data tentang keterlambatan dalam memasok bahan baku dari beberapa pemasok yang telah menjalin kerjasama dalam jangka panjang dengan PT Jamu Jago.

Tabel 1.2

Data keterlambatan pasokan bahan baku PT Jamu Jago

Bulan April – Agustus Tahun 2011

Bulan	Pemasok (supplier)/jumlah keterlambatan								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
April	1 kali	-	2 kali	-	1 kali	-	-	-	-

Mei	1 kali	2 kali	-	-	-	-	-	2 kali	-
Juni	-	-	1 kali	-	2 kali	-	-	-	-
Juli	-	1 kali	-	-	-	-	-	1 kali	-
Agustus	-	1 kali	-	-	-	-	1 kali	-	-
Jumlah	2 kali	4 kali	3 kali	-	3 kali	-	1 kali	3 kali	-

Sumber: PT Jamu Jago (2011)

Tabel 1.2 diatas memberi gambaran tentang ketidaktepatan dalam menyampaikan bahan baku dari beberapa pemasok (supplier) ke perusahaan, hal tersebut juga memberi dampak pada kelangsungan proses produksi perusahaan.

Dance (2001) berpendapat bahwa dalam sebuah rantai pasokan yang optimal, material dan komponen diterima tepat waktu untuk proses produksi yang ramping [*lean manufacturing*] sehingga produk yang tepat berada di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, pada kemungkinan harga terendah. Lebih lanjut Dance (2001, h.1) menyatakan bahwa, “*Effective control of the flow of components and materials to the manufacturing or assembly line is a key to cost effective manufacturing*”.

Keterlambatan dalam memasok bahan baku dapat menyebabkan kemacetan dalam proses produksi karena tanpa bahan baku proses produksi tidak berjalan. walaupun perusahaan telah melakukan langkah antisipasi dengan *safety stock*, keterlambatan memasok bahan baku tetap saja tidak bisa dibiarkan berlangsung terus menerus karena *safety stock*

hanya bersifat sementara untuk mengisi kekosongan dan kuantitasnya pun minim untuk memenuhi kebutuhan dalam satu rangkaian proses produksi. Dari uraian diatas ditemukan permasalahan pada rantai pasokan PT Jamu Jago yaitu masih terjadi keterlambatan dalam pemasokan bahan baku serta pemenuhan kontrak supply bahan baku yang masih belum memenuhi perjanjian kontrak, sehingga bisa menimbulkan potensi gangguan pada kinerja rantai pasokan secara keseluruhan. Berdasarkan masalah tersebut penelitian ini diarahkan untuk menganalisis factor-faktor kualitas hubungan terhadap kinerja rantai pasokan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas penulis merumuskan masalah yang terjadi, yaitu **“bagaimana meningkatkan kualitas hubungan serta menjaga kepercayaan dan komitmen antara pemasok dan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan”**. Rumusan masalah penelitian tersebut selanjutnya dijabarkan dalam bentuk pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh kepercayaan terhadap kualitas hubungan antara perusahaan dan pemasok?
- b. Bagaimana pengaruh kepercayaan terhadap kinerja rantai pasokan?
- c. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kualitas hubungan antara perusahaan dan pemasok?
- d. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kinerja rantai pasokan?

- e. Bagaimana pengaruh kualitas hubungan terhadap kinerja rantai pasokan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun jawaban dari pertanyaan - pertanyaan penelitian tersebut diatas merupakan tujuan penelitian ini dilakukan yaitu :

- a. Untuk menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap kualitas hubungan perusahaan pemasok.
- b. Untuk menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap kinerja rantai pasokan.
- c. Untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap kualitas hubungan perusahaan pemasok
- d. Untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja rantai pasokan.
- e. Untuk menganalisis pengaruh kualitas hubungan terhadap kinerja rantai pasokan

1.4 Manfaat penelitian

- 1. Manfaat Teoritis
 - a. Menambah pengetahuan dan wawasan tentang manajemen operasional yang didapat selama berada di bangku perkuliahan serta dapat mengaplikasikanya di dalam kehidupan sehari-hari dan dunia kerja.

b. Sebagai bahan referensi dan masukan untuk mengembangkan penelitian dengan alat atau variable yang berbeda pada penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang manajemen operasional di dalam perusahaan, khususnya yang berhubungan dengan rantai pasokan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja rantai pasokan.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I. PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir (skripsi).

BAB II. TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang tinjauan kepustakaan mengenai landasan teori dalam penelitian, penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, hipotesis yang didapat dari landasan teori-teori

tersebut, serta kerangka penelitian yang dibuat untuk menjelaskan alur penelitian.

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang variabel penelitian, populasi dan sampel yang menjadi obyek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta kerangka dalam pemecahan masalah dan penjelasan secara garis besar bagaimana langkah pemecahan masalah dengan menggunakan metode yang digunakan.

BAB IV. HASIL DAN ANALISIS

Bab ini menguraikan tentang deskripsi obyek penelitian, gambaran umum perusahaan, analisis hasil olah data, serta pembahasan.

BAB V. PENUTUP

Bab ini menguraikan tentang simpulan berdasarkan hasil analisis data, keterbatasan penelitian serta saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Kepercayaan

Kepercayaan secara umum dipandang sebagai unsur mendasar bagi keberhasilan suatu hubungan (*relationships*). Tanpa adanya kepercayaan suatu hubungan tidak akan bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

Dalam sebuah hubungan timbal balik antara kedua belah pihak khususnya dalam hal ini hubungan antara pelaku bisnis dan mitra, kepercayaan sangatlah dibutuhkan walaupun kepercayaan tidak dengan mudah untuk diberikan. Kepercayaan berkembang menjadi suatu tema yang semakin penting dalam sebuah hubungan organisasi, khususnya dalam perubahan desain struktur organisasi yang semakin datar (Ahda, 2009). Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak (Wahyuni et al., 2003). Mishra dan Monrissey (1990) menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka, keterbukaan dalam informasi kritical, 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 didefinisikan sebagai kesediaan untuk mempercayai orang lain dimana kepadanya seseorang dapat mempunyai keyakinan (Moorman et I.,1993 dalam Ahda, 2009). Kepercayaan pemasok memiliki makna adalah kemauan untuk bersandar pada partner pertukaran dan pada siapa orang mempunyai keyakinan (Moorman, et.al, 1992 dalam Susanto, 2006). Kepercayaan adalah hal yang kompleks, mencakup integritas, realibilitas, dan kepercayaan dengan satu kelompok yang ditempatkan dengan lainnya (Doney dan Cannon, 1997 dalam Susanto, 2006). Studi Morgan dan Hunt, (1994) gambarkan kepercayaan sebagai keberadaan ketika sebuah pihak memiliki kepercayaan dalam partner kerjasama yang dapat dipercaya dan memiliki integritas.

Kepercayaan sangat penting dalam sebuah kerjasama / hubungan karena hal tersebut sangat berperan penting dalam membangun komunikasi dan kerjasama dalam memecahkan masalah-masalah yang muncul dalam sebuah kerjasama (Pruitt, 1981 dalam Handoko, 2008). Kepercayaan berkembang menjadi suatu tema yang semakin penting dalam sebuah organisasi. Dalam kaitanya

dengan kualitas hubungan antar pemasok dan perusahaan, kepercayaan pemasok memiliki makna, yaitu kemauan untuk bersandar pada partner pertukaran dan pada siapa seseorang memiliki keyakinan (Moorman, et.al., 1992).

Johnson (1999) memandang kepercayaan dan kejujuran sebagai dimensi - dimensi penyusun kualitas suatu hubungan kerjasama. Lebih lanjut Johnson (1999 p: 6, dalam Arifin, 2004) menjelaskan, ketika sebuah perusahaan percaya dengan mitra kerjasamanya dan benar-benar memperlakukan mitranya itu dengan adil, perusahaan tersebut akan memandang lebih hubungan tersebut sebagai sebuah asset strategik dan alat strategik yang akan memperkuat kemampuan bersaing perusahaan. Aspek penting definisi ini adalah konsep kepercayaan sebagai ekspektasi mengenai partner pertukaran yang berasal dari keahlian partner, dapat dipercaya, dan investasi (Hines dan Donna, 1999; dalam Faiz dan Susanto, 2006). Menurut teori Kanter, kepercayaan berkembang dari pengertian *mutual* yang berbasis pada pembagian nilai dan ini sangat penting untuk loyalitas dan komitmen. Moorman (1993) mendefinisikan kepercayaan sebagai kesediaan untuk mempercayai orang lain dimana kepadanya seseorang dapat mempunyai keyakinan.

Shemwell, Cronin, dan Bullard (1994, dalam Soetomo, 2004) 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, dalam Soetomo, 2004) menggolongkan kepercayaan sebagai kekuatan pengikat yang paling produktif dalam suatu hubungan. Sementara studi Morgan dan Hunt (1994) gambarkan kepercayaan sebagai keadaan ketika sebuah pihak memiliki kepercayaan dalam partner kerjasama yang dapat dipercaya dan memiliki integritas. Pentingnya kepercayaan yang telah diteliti oleh Schurr dan Ozzane (1985, dalam Soetomo, 2004) yang menyatakan bahwa tingginya kepercayaan telah meningkatkan hubungan yang terjalin. Ketika kepercayaan muncul, maka akan terjalin sebuah hubungan kerjasama dengan tidak melupakan sikap jujur, ketika kepercayaan dan kejujuran ada maka terjadi peningkatan hubungan kerjasama, sehingga memberikan keuntungan bagi pihak - pihak yang terlibat dan ketika keuntungan yang didapat semakin meningkat, kualitas hubungan pun meningkat. Sehingga dapat ditarik sebuah hipotesis:

H1: kepercayaan berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan.

H2: kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan.

2.1.2 Komitmen

Variabel ini menambahkan dimensi penting dalam studi hubungan pembeli penjual. Ketika kualitas mungkin dipengaruhi oleh sifat dasar individu yang terlibat dalam hubungan, sifat dasar hubungan

antara organisasi dapat mengesampingkan beberapa efek karakteristik interpersonal. Contohnya, pembeli dapat bekerja baik dengan penjual tetapi penjual mungkin tidak dapat memberikan keuntungan pada kebutuhan pembeli. Sebaliknya, organisasi mungkin dapat memenuhi kebutuhan pembeli tetapi individu yang dilibatkan mungkin tidak dapat bekerja bersama organisasi pada level personal (Parsons, 2001).

Komitmen didefinisikan (Morgan dan Hunt, 1994) sebagai keyakinan salah satu pihak bahwa membina hubungan dengan pihak lain merupakan hal yang penting dan berpengaruh terhadap manfaat optimal yang didapat oleh kedua pihak dalam berhubungan. Lebih lanjut Morgan dan Hunt (1994) berpendapat bahwa komitmen dengan kejasama didefinisikan sebagai keinginan abadi untuk mempertahankan kerjasama yang bernilai. Kerjasama yang bernilai pemasok dan penyalur sesuai dengan komitmen, bahwa komitmen kerjasama hanya ada ketika kerjasama itu dianggap penting. Persamaanya, keinginan abadi untuk mempertahankan kerjasama jangka panjang, sesuai dengan pandangan mereka bahwa partner yang berkomitmen ingin kerjasama itu untuk berjalan lama dan keinginan untuk bekerja mewujudkannya (Faiz dan Susanto, 2006).

Studi Anderson dan Weitz (1994, dalam Ahda, 2009) mendefinisikan komitmen sebagai sebuah keinginan untuk

berkorban secara jangka pendek dalam memperoleh manfaat jangka panjang baik hal tersebut datang dari sisi pemasok maupun sisi penyalur.

Definisi tentang komitmen juga dikemukakan oleh Dwyer (1999) yang menyatakan bahwa komitmen merupakan jaminan secara implicit maupun eksplisit terhadap berlanjutnya hubungan. Moorman et al. (1993) menyatakan bahwa komitmen terhadap hubungan didefinisikan sebagai suatu hasrat bertahan untuk menjaga suatu nilai hubungan. Hubungan yang bernilai berkaitan erat dengan kepercayaan bahwa komitmen hubungan eksis hanya jika hubungan tersebut penting dipertimbangkan. Hal ini berarti bahwa rekan kerja akan berusaha untuk membangun hubungan. Mereka secara perlahan dan akan berusaha untuk meminimalkan komitmen mereka sampai hasil akhir yang potensial menjadi jelas (Ford et al., 1998, dalam Ahda, 2009).

Komitmen merupakan motivasi untuk memelihara hubungan dan memperpanjang hubungan (Handoko, 2008). Menurut Morgan dan Hunt (1994), komitmen harus menjadi sebuah variabel penting dalam menentukan kesuksesan hubungan. Berry dan Parasuraman (1991, dalam Handoko, 2008) menyarankan hubungan bergantung pada komitmen yang saling menguntungkan antara pembeli dan penjual. Ketika motivasi untuk memelihara hubungan tinggi, maka ada kemungkinan dimana kualitas hubungan juga tinggi. Hubungan

yang awet menunjukkan sebuah kepastian derajat komitmen antara pembeli-penjual (Parsons, 2001).

Aktivitas kolaborasi dan perubahan merupakan kunci suatu hubungan. Jika aktivitas dan tindakan kolaborasi positif ada maka akan menghasilkan komitmen dan hasil akhir yang menjaga efisiensi, produktivitas dan keefektifan suatu hubungan (Zineldin dan Johnson, 2000).

Studi Wetzels et.al., (1998, dalam Handoko, 2008) menyatakan semakin tinggi komitmen yang di bangun dari kepuasan dan kepercayaan maka semakin tinggi kualitas hubungan saluran antara pemasok dan penyalur. Hal senada juga dinyatakan oleh Morgan dan Hunt (1994), yaitu semakin tinggi komitmen yang dibangun atas kepercayaan dan kepuasan layanan maka semakin tinggi kualitas hubungan yang berkesinambungan. Gundlach et.al., (1995, dalam Soetomo, 2004) menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen yang dapat dibangun baik oleh pemasok maupun penyalur akan memperkokoh hubungan kerjasama yang mereka bangun.

Dari uraian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis, yaitu:

H3: komitmen berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan.

H4: komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan

2.1.2 Kualitas Hubungan

Kualitas hubungan berarti kualitas yang dipersepsi berdasarkan kehangatan dan kedalaman suatu hubungan yang terjalin diantara kedua belah pihak. Konsep yang lebih umum akan kualitas hubungan menurut Johnson (1999, dalam Susanto, 2006) merupakan gambaran kedalaman dan kedekatan sebuah hubungan antara pemasok dan penyalur. Kalau *relationship* bagus, maka *perceived quality* (kualitas yang dirasakan) juga tinggi (Chan, 2003:243, dalam Handoko, 2008). menurut Goh, Geok, dan Neo (1999), Hubungan kerjasama dengan pemasok sangat berperan menentukan kinerja bisnis perusahaan, dalam kaitanya hubungan antara perusahaan dan pemasok. Dan untuk mendapatkan kinerja yang baik melalui sebuah kerjasama, hubungan yang baik antara kedua belah pihak muklak diperlukan (Parson, 1999; Johnson, 1994; dan Goh, Geok, dan Neo, 1999; dalam Arifin, 2004) dan untuk membangun sebuah kualitas hubungan kerjasama yang baik, faktor kejujuran menjadi salah satu pertimbangan penting. Sikap jujur dalam hal ini berarti tidak mengambil kesempatan (Johnson, 1999 dan Muralidaran, 2002; dalam Arifin, 2004). Menurut pendapat Chan, (2003:237, dalam Handoko, 2008), kualitas selain terhadap produk dan jasa, kualitas juga diterapkan pada karyawan, proses, dan lingkungan fisik dimana produk dan jasa disediakan. Kualitas itu sendiri dapat diperoleh dengan membina hubungan

yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan, proses, dan bukti fisik (dalam hal ini adalah lingkungan fisik dimana jasa disampaikan) yang merupakan atribut evaluasi konsumen dalam mengkonsumsi jasa mempunyai hubungan dengan kualitas hubungan (Handoko, 2008). Lebih lanjut Johnson (1999, dalam Faiz dan Susanto, 2006) menyimpulkan bahwa penelitian – penelitian sebelumnya telah berhasil merumuskan konsep kualitas hubungan sebagai perwujudan atas kepercayaan, komitmen, dan kepuasan menyeluruh.

Kualitas Hubungan (*Relationship quality*) oleh J. Broc Smith dalam Harsini Soetomo (2002 : 119) didefinisikan sebagai sebuah konsep yang terdiri dari berbagai pengaruh positif yang ditimbulkan oleh suatu hubungan yang mencerminkan keseluruhan hubungan dan luasnya hubungan kepada pihak yang dipenuhi kebutuhan dan harapannya.

Dalam kaitanya kualitas hubungan dengan rantai pasokan perusahaan, Johnson (1999) mempertegas bahwa kualitas hubungan dan pertukaran hubungan dalam saluran distribusi merupakan dua hal yang berbeda. Pertukaran hubungan digambarkan sebagai hubungan dekat, saling bergantung dan terdapat adanya seperangkat norma hubungan yang meningkat. Sedangkan kualitas hubungan tidak hanya terbatas pada pertukaran hubungan saja, melainkan juga melibatkan karakteristik antar

perusahaan yang menjalin kerjasama. Karakteristik yang dimaksud seperti komitmen yang tergambar jelas pada manajemen saluran yang terbentuk dari kerja sama pemasok dan penyalur (Faiz dan Susanto, 2006).

Kualitas Hubungan (*Relationship quality*) menurut Kumar, Scheer, dan Steenkamp dalam Farida Jasfar (2002: 19, dalam Soetomo, 2004), berkaitan dengan hal-hal yang mencakup masalah konflik, kepercayaan (*trust*), komitmen dan kesinambungan hubungan di masa mendatang. Kualitas hubungan yang baik akan menurunkan level konflik dan sebaliknya memperbesar kepercayaan, komitmen, berlanjutan hubungan jangka panjang dan kelanjutan investasi. Membangun relationship dengan pelanggan seringkali membawa keberhasilan, tetapi tidak selalu merupakan suatu strategi terbaik.

Parsons (1999) menyatakan bahwa, adanya kecenderungan untuk berganti pemasok jika pemasok lain menawarkan keuntungan yang lebih, sebaliknya, pembeli yang merasa memiliki hubungan yang baik dengan pemasok, ada kecenderungan tidak akan berganti pemasok karena rasa takut kehilangan keuntungan yang telah mereka rasakan.

Dari paparan diatas dapat ditarik sebuah hipotesis:

H5: Kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap Kinerja rantai pasokan.

2.1.4 Kinerja Rantai Pasokan Perusahaan

Ronald H. Ballou *et al.* (2005, p: 2) dalam bukunya *business logistic/supply chain management* mendefenisikan rantai pasokan sebagai seluruh rangkaian aktifitas yang berhubungan dengan aliran transformasi barang dari tahapan bahan baku sampai ke pengguna akhir, begitupun dengan aliran informasinya. Material/barang bersama-sama mengalir dari hulu ke hilir dalam rantai pasokan. Sedangkan manajemen rantai pasokan menurut Ballou (2005) adalah integrasi dari seluruh aktifitas dalam rantai pasokan , sampai meningkatkan hubungan untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Menurut Mentzer (dalam Ballou, 2005, p:5), manajemen rantai pasokan didefenisikan sebagai sesuatu yang sistematis, koordinasi yang strategis dari fungsi-fungsi bisnis tradisional dan taktik-taktik melalui fungsi-fungsi bisnis tersebut dalam sebuah perusahaan dan melalui bisnis dalam rantai pasokan, dengan tujuan meningkatkan performa jangka panjang dari perusahaan individu dan rantai pasokan sebagai keseluruhan.

Pengintegrasian aktifitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan, seluruh aktifitas tersebut mencakup pembelian dan outsourcing, ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dan distributor merupakan

rangkaian aktifitas dalam manajemen rantai pasokan menurut Heyzer dan Render (2005), termasuk di dalamnya pendekatan dengan pemasok yang meliputi tidak hanya pembelian tetapi pendekatan secara menyeluruh untuk mengembangkan nilai maksimal rantai pasokan. Desain rantai pasokan, perencanaan, dan keputusan operasi memberikan peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Chopra and Meindl, 2007). Relasi dengan konsumen akhir adalah sebuah keharusan dalam meraih kesuksesan dalam rantai pasokan. Rantai pasokan harus dekat dengan konsumen akhir mereka untuk membentuk hubungan kerjasama dalam perencanaan permintaan (Cook and Graver, 2002). Sementara perusahaan bersaing melalui penyesuaian produk, kualitas yang tinggi, pengurangan biaya, dan kecepatan mencapai pasar, diberikan penekanan tambahan terhadap rantai pasokan. Pemikiran yang mendasari manajemen rantai pasokan adalah pemfokusan pada pengurangan kesia-siaan dan maksimisasi pada rantai pasokannya (Heyzer dan Render, 2005).

Berdasarkan pendapat dari para peneliti-peneliti yang diuraikan diatas tergambar jelas betapa penting sebuah kinerja rantai pasokan dalam sebuah perusahaan, jika kinerja rantai pasokan perusahaan meningkat maka perusahaan semakin dengan tujuan akhirnya atau target yang ingin dicapai. Levi, Kaminsky, Levi (2000, dalam Arifin, 2004), memberikan ukuran – ukuran

yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja rantai pasokan sebuah perusahaan, alat yang digunakan untuk mengukur kinerja sebuah rantai pasokan disebut dengan *the supply chain operations reference model* (SCOR). Model pengukuran tersebut disajikan dalam tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1
The Supply Chain Operations Reference

Perspektif	Obyek yang diukur (Metrics)	Ukuran
Reliabilitas Rantai Pasokan	- Ketepatan waktu pengantaran - Waktu tunggu pemenuhan	- Persen(%) - Hari
Perspektif	- Pesanan - Tingkat rata-rata Pemenuhan pesanan - Kesempurnaan pemenuhan pesanan	- Unit - Persen(%) - Persen
Fleksibilitas dan tanggapan	- Waktu respon rantai pasokan - Fleksibilitas produksi vertical ke atas	- Hari - Hari
Pengorbanan/ Biaya	- Biaya pengelolaan rantai pasokan - Bagian dari pendapatan yang merupakan biaya garansi - Tingkat penambahan nilai untuk setiap pekerja	- Persen(%) - Persen(%) - Rupiah
Asset/utilisasi	- Tingkat waktu persediaan untuk tiap pasokan yang dilakukan - Waktu pengembalian modal - Waktu perputaran asset	- Hari - Hari - Putaran

Sumber: Levi, Kaminsky, levi (2000, dalam Arifin, 2004

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan penulis dalam melakukan penelitian.

Tabel 2.2
Rangkuman Penelitian Terdahulu

Pengarang	Judul	Variable dan Alat Analisis	Hasil penelitian
Harry Susanto dan Mutia Faiz	Analisis faktor-faktor Yang mempengaruhi komitmen penyalur sebagai upaya meningkatkan hubungan jangka panjang dengan pemasok	Dependen; komitmen penyalur kepada pemasok, hubungan jangka panjang dengan pemasok. Independen; Kepuasan penyalur, kepercayaan pemasok, Alat analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	- Kepuasan penyalur atas layanan tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen penyalur pada pemasok. - Kepercayaan kepada Pemasok berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen penyalur pada pemasok. - Kepuasan penyalur atas layanan tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan jangka panjang dengan pemasok. - Komitmen penyalur pada pemasok berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan jangka panjang dengan pemasok.
Arifin,SE, MM	Pengaruh bentuk rantai pasokan dan kualitas hubungan	Dependen; kinerja rantai pasokan, kinerja pemasaran perusahaan.	- Tingkat agilitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan - Tingkat kerampingan rantai pasokan

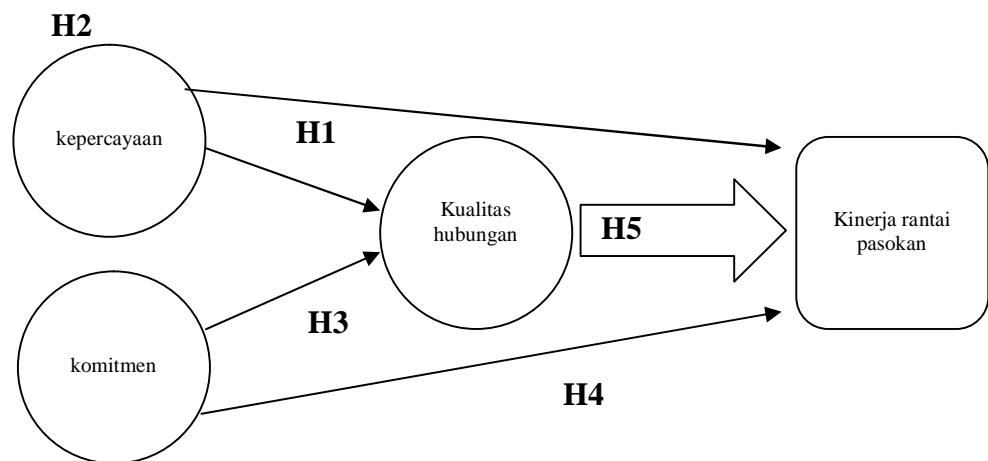
	perusahaan-pemasok dalam mewujudkan kinerja pemasaran melalui peningkatan kinerja rantai pasokan	Independen; tingkat agilitas rantai pasokan, tingkat kerampingan rantai pasokan, kualitas hubungan pemasok perusahaan, kinerja rantai pasokan. Alat analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan - Kualitas hubungan antara perusahaan dengan pemasok berhubungan signifikan dengan kinerja rantai pasokan perusahaan - Kinerja rantai pasokan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan
Singgih Maryanto	Upaya peningkatan kinerja pemasaran dengan bentuk rantai pasokan dan kualitas hubungan perusahaan melalui kinerja rantai pasokan	Dependen; kinerja pemasaran, kinerja rantai pasokan Independen; kualitas hubungan perusahaan-pemasok, tingkat kerampingan rantai pasokan, tingkat agilitas rantai pasokan. Alat analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).	- Tingkat agilitas rantai pasokan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan. - Tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan. - Kualitas hubungan antara perusahaan dengan pemasok berhubungan signifikan dengan kinerja rantai pasokan perusahaan. - Kinerja rantai Pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.
Faishol Amin Ahda	Analisis pengaruh agilitas pemasok dan factor-faktor kualitas hubungan	Dependen; kualitas hubungan dan kinerja rantai pasokan Independen;	- Agilitas pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, semakin tinggi agilitas pemasok maka semakin tinggi pula kinerja rantai

	<p>pemasok perusahaan terhadap kinerja rantai pasokan</p>	<p>agilitas pemasok, kepercayaan, dan komitmen.</p> <p>Alat analisis: <i>Structural equation modeling (SEM)</i></p>	<p>pasokan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Semakin tinggi Kepercayaan semakin tinggi pula komitmen - Semakin tinggi Kepercayaan semakin tinggi pula kualitas hubungan. - Semakin tinggi komitmen maka semakin tinggi pula kualitas hubungan - Semakin tinggi kualitas hubungan maka semakin tinggi pula kinerja rantai pasokan.
<p>Johanes Handoko</p>	<p>Strategi aliansi: Faktor-faktor yang mempengaruhi Kesuksesannya serta implikasinya pada keunggulan bersaing</p>	<p>Dependen: Keunggulan bersaing perusahaan dan kesuksesan aliansi strategik</p> <p>Independen: Atribut aliansi, resolusi konflik, kepercayaan, komitmen, dan perilaku komunikasi.</p> <p>Alat analisis: <i>structural equation modelling (SEM)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resolusi konflik berpengaruh positif terhadap kesuksesan strategi aliansi. - Atribut aliansi berpengaruh positif terhadap kesuksesan strategi aliansi. - Perilaku komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kesuksesan strategi aliansi. - Kepercayaan mempunyai pengaruh positif terhadap kesuksesan strategi aliansi. - Komitmen berpengaruh positif terhadap kesuksesan strategi aliansi.

2.1.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah pustaka yang telah dilakukan pada sub-sub bab sebelumnya. Berdasarkan telaah pustaka diatas maka kerangka pemikiran yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Variable-variabel yang dipakai dalam penelitian ini, yaitu kinerja rantai pasokan sebagai variable dependen. Sedangkan variable independen, yaitu kepercayaan, komitmen dan kualitas hubungan.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Dalam proses kuantifikasi istilah dan dimensionalisasi variable dibutuhkan penjelasan definisi operasional dari setiap variable dan indicator penelitian.

a. Kepercayaan

Adalah sebuah bentuk keunggulan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasional yang muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak, diukur dengan indicator (Swan et al., 1998 dalam Ahda, 2009):

X1 : Komunikasi terbuka, artinya antara pemasok dan perusahaan saling terbuka mengenai informasi yang mereka miliki menyangkut perusahaan.

- X2 : Berbagi informasi yang penting, artinya adanya informasi penting yang dimiliki perusahaan harus dibagi ke pemasok.
- X3 : Kejujuran, artinya dalam membuat suatu produk, hendaknya pemasok tidak melakukan kecurangan.
- X4 : Tanggung jawab, artinya adanya kualitas tanggung jawab antara perusahaan-pemasok dalam menjalin kerjasama dapat memberikan kepercayaan diantara keduanya.
- X5 : Pengalaman, artinya pemasok yang berpengalaman (produksi, hubungan kerjasama) dapat menciptakan kepercayaan kepada perusahaan.

b. Komitmen

Adalah bentuk perilaku hubungan kerjasama, dimana kecenderungan partner kepadanya berada pada posisi yang kuat dan bahkan melebihi hubungan kerjasama dengan pihak lain, diukur dengan indikator (Mayer, Allen, dan Smith, 1993 dalam Ahda, 2009):

- X6 : Afektif, artinya hubungan emosi seseorang kepada pasangan kerjasamanya (mempunyai pengaruh).
- X7 : Kontinuan, artinya melibatkan masing-masing individu untuk menetapkan tindakan pada hubungandengan perusahaan secara terus menerus.

X8 : Normatif, artinya perasaan seseorang atas kewajibannya untuk selalu menjalin hubungan kerjasama.

X9 : Keyakinan salah satu pihak untuk selalu membina hubungan dengan pihak lain sangat penting dan berpengaruh pada manfaat optimal yang didapat oleh kedua belah pihak dalam berhubungan (Morgan and Hunt, 1994)

c. Kualitas Hubungan

Ukuran kualitas pengembangan dan pemeliharaan kerjasama dalam mencapai hubungan kerjasama yang saling memuaskan, diukur dengan indicator (Johnson, 1999):

X10 : Keuntungan hubungan kerjasama, artinya antara pemasok dan perusahaan mendapatkan keuntungan dari hubungan yang telah dibina.

X11 : Intensitas hubungan kerjasama, artinya semakin intensif menunjukkan eratnya hubungan kerjasama diantara partner.

X12 : Antusiasme hubungan kerjasama, artinya keinginan dan mau mempercayai partner.

X13 : Kejujuran dalam kerjasama dalam hal ini tidak mengambil kesempatan (Johnson, 1998 dan Muralidara, 2002 dalam Arifin, 2004).

d. Kinerja Rantai Pasokan

Merupakan sebuah kinerja tentang mutu aktifitas yang berhubungan dengan aliran dan perpindahan barang, dari bahan mentah sampai ke konsumen akhir, termasuk yang berhubungan dengan informasi dan dana, diukur dengan indicator (Levi, Kaminsky, Levi, 2003):

X14 : Reliabilitas Supply Chain: ketepatan waktu pengantaran, waktu tunggu pemenuhan pesanan, kesempurnaan pemasokan pesanan.

X15 : Fleksibilitas: waktu respon rantai pasokan dan fleksibilitas produk.

X16 : Biaya: bagian dari pendapatan yang digunakan untuk biaya pekerja, produksi, dan membina hubungan kerjasama.

X17 : Utilitas/asset: Waktu pengembalian modal, tingkat waktu persediaan untuk Pasokan bahan baku.

Kuantifikasi pendapat responden digolongkan dengan skala *lickert*, yaitu skala yang dipakai untuk mengukur pendapat atau persepsi seseorang atau sekelompok orang. Jawaban diberi penilaian dari 1 sampai. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling besar dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling kecil.

3.2 Populasi dan Sampel

Jumlah supplier bahan baku pada PT Jamu Jago adalah 208 supplier yang terdiri dari 9 supplier besar (menyalurkan bahan baku langsung ke perusahaan) dan 199 supplier kecil (menyalurkan bahan baku kepada supplier besar), sehingga 208 supplier tersebut merupakan populasi dalam penelitian ini. Namun, Penelitian ini lebih memusatkan perhatian kepada para supplier yang berada di beberapa wilayah daerah Jawa Tengah, khususnya daerah Semarang dan sekitarnya dengan spesifikasi jarak maksimal 100 km dari PT. Industri Jamu Cap Jago Semarang.

Dengan metode pemilihan *cluster sampling*, jumlah sampel yang diambil adalah 100 supplier ($5 \times \text{jumlah parameter} = 6 \times 17 = 75$, Jumlah minimal sampel). Metode *cluster sampling* digunakan karena peneliti mengambil sampel dari populasi supplier bahan baku di wilayah Semarang dan sekitarnya.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui

pembagian atau penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden dan wawancara langsung dengan responden, yang dalam hal ini adalah para pemasok bahan baku pada PT Jamu Jago.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuosioner(angket), wawancara, dan studi pustaka. Pengumpulan data dalam penelitian memakai kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002) sedangkan metode dalam wawancara pengumpulan data dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan kepada responden secara lisan, dan studi pustaka merupakan kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari literatur-literatur dan jurnal-jurnal, serta sumber-sumber lain dengan tujuan dapat sebagai bahan masukan untuk penelitian.

3.5 Metode Analisis

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang

peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara factor yang telah diidentifikasi dimensinya) (Handoko, 2008).

Menurut Hair et al., (1998) ada beberapa alasan penggunaan program SEM

sebagai alat analisis yaitu SEM sesuai digunakan untuk:

1. Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruk/konsep/faktor.
2. Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti.
3. Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor kepercayaan, komitmen, kualitas hubungan dan kinerja rantai pasokan.

b. *Regression Weight*

Regression Weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel komitmen, kepercayaan, kualitas hubungan, dan

kinerja rantai pasokan. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4 dan H5.

Menurut Hair et al., (1998), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model (SEM)*. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

SEM berdasarkan pada hubungan sebab-sebab (*causal*), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain.

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu

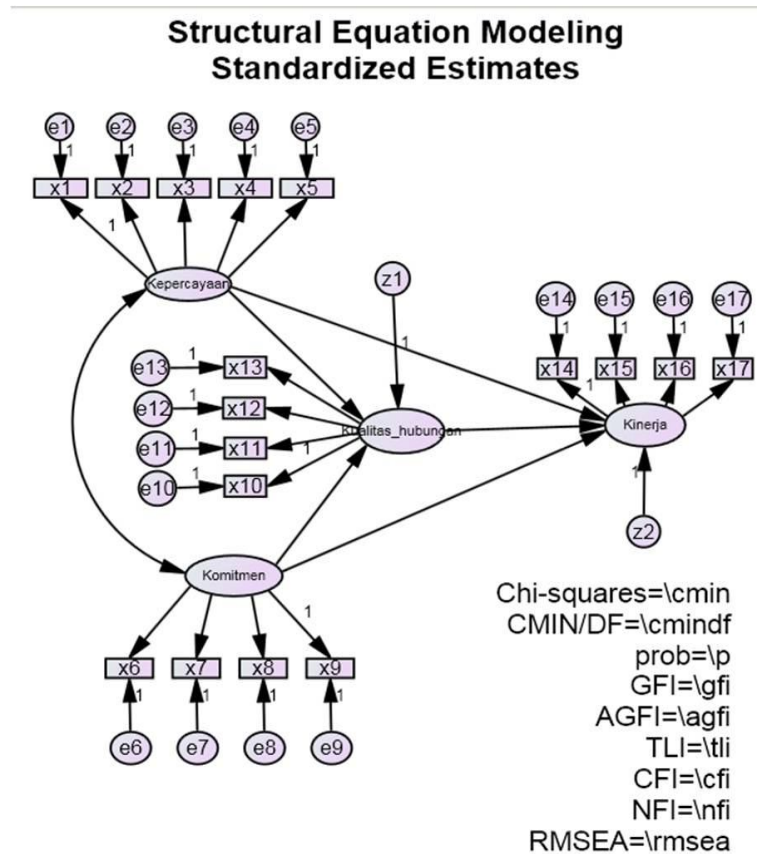
konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Hair et al., 1998), yaitu:

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
- b. Konstruk endogen, 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.

Berikut gambar diagram alur untuk penelitian ini :

Gambar 3.1
Diagram Jalur Penelitian



3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran , dimana peneliti menentukan variable yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Model pengukuran dipakai untuk menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Table 3.1
Model Persamaan Struktural

$\begin{aligned} \text{Kualitas Hubungan} &= \gamma_1 \text{ kepercayaan} + \gamma_2 \text{ komitmen} + \text{error} \\ \text{Kinerja Rantai Pasokan} &= \gamma_3 \text{ kualitas hubungan} + \gamma_4 \text{ kepercayaan} + \\ &\gamma_5 \text{ komitmen} + \text{error} \end{aligned}$
--

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Model Pengukuran

Konsep Exogenus	Konsep endogenous
X5= λ 5 komitmen +e5 X6= λ 6 komitmen +e6 X7= λ 7 komitmen +e7 X8= λ 8 komitmen +e8	X1= λ 1 kualitas hubungan +e1 X2= λ 2 kualitas hubungan +e2 X3= λ 3 kualitas hubungan +e3 X4= λ 4 kualitas hubungan +e4
X9= λ 9 kepercayaan +e9 X10= λ 10 kepercayaan +e10 X11= λ 11 kepercayaan +e11 X12= λ 12 kepercayaan +e12 X13= λ 13 kepercayaan +e13	X14= λ 14 kinerja rantai pasokan +e14 X15= λ 15 kinerja rantai pasokan +e15 X16= λ 16 kinerja rantai pasokan +e16 X17= λ 17 kinerja rantai pasokan +e17

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Hair et al., (1998) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah $(0 \leq r \leq 1)$). Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan sebagai untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 16.00 akan memunculkan

pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya. Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

6. Mengevaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah:

a. Asumsi-asumsi SEM

Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu:

- 1) Ukuran sampel
- 2) Normalitas dan linearitas
- 3) outliers
- 4) Multikolinearitas dan singularitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model. Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Apabila nilainya yang sangat kecil (*extremelly small*) memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas dan singularitas.

b. Uji kesesuaian & uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

1) Chi-square Statistic

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah /kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Hair et al., 1995) .

2) Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$

3) Goodness of fit index (GFI)

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang tersetimasikan. GFI adalah sebuah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah “*better fit*”

4) Adjusted Goodness of fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et. al., 1998). Nilai sebesar 0,95 dapat

diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit*.

5) Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

6) Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair et al., 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997)

7) The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan

sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Hair et al., 1995).

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

Tabel 3.3
Goodness of Fit Indices

Goodness - of - fit index	Cut of value
Chi-square	Sesuai df, $\alpha = 5\%$
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Hair et al., (1998)