

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN, KOMUNIKASI DAN STRATEGI  
KERJASAMA JANGKA PANJANG PEMASOK DENGAN PERUSAHAAN  
TERHADAP KINERJA RANTAI PASOKAN  
(Studi Empirik pada Pemasok Bahan Baku di PT. Charoen Pokphand Semarang)**

Oleh :

**Medi Nugrahani Fitri**

Mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro

**Dr. Susilo Toto Rahardjo, MT**

Dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro

**Dr. Amie Kusumawardhani, M.Sc**

Dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro

**ABSTRAK**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan yaitu implementasi Strategi Kerjasama Jangka Panjang pemasok dengan perusahaan melalui faktor komitmen pemasok dengan perusahaan dan komunikasi pemasok dengan perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan perusahaan.*

*Dalam penelitian ini responden yang digunakan adalah para pemasok bahan baku PT. Charoen Pokphand Semarang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang berisikan pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian. Selanjutnya dalam penelitian ini dikembangkan suatu model teoritis dengan mengajukan 5 hipotesis yang akan diuji dengan menggunakan Structural Equations Modeling (SEM) dengan menggunakan software AMOS.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi dan keberadaan dari anteseden Strategi Kerjasama Jangka Panjang mempunyai peranan yang tinggi dalam menentukan Kinerja Rantai Pasokan. Berdasarkan analisis pengaruh dapat disimpulkan bahwa Komunikasi mempunyai pengaruh yang lebih tinggi terhadap Kinerja Rantai Pasokan dibandingkan dengan Komitmen.*

**Key Words** : Komitmen, Komunikasi, Strategi Kerjasama Jangka Panjang, Kinerja Rantai Pasokan.

**PENDAHULUAN**

Persaingan yang sangat ketat menuntut para pengelola bisnis untuk menciptakan model-model baru dalam pengelolaan aliran produk dan informasi. Pujawan dan Mahendrawati (2010) menjelaskan bahwa pentingnya peran semua pihak mulai dari *supplier, manufacturer, distributor, retailer* dan *customer* dalam menciptakan produk yang murah, berkualitas dan cepat inilah yang kemudian melahirkan konsep baru yaitu *Supply Chain Management (SCM)*.

SCM (manajemen rantai pasokan) adalah perluasan dan pengembangan konsep dari manajemen logistik (Indrajit dan Djokopranoto, 2005). Sistem manajemen rantai pasokan melibatkan proses produksi, pengiriman, penyimpanan, distribusi dan penjualan produk dalam rangka memenuhi permintaan akan produk tersebut. Rantai pasokan di dalamnya

termasuk seluruh proses dan kegiatan yang terlibat dalam penyampaian produk tersebut ke tangan konsumen (Mentzer, et al., 2001).

Hult, et al., (2004) berpendapat bahwa rantai pasokan harus memiliki kinerja yang baik agar dapat mengoptimalkan keuntungan pada setiap bagian rantai pasokan. Kinerja rantai pasokan perlu dijaga dengan meningkatkan kinerja rantai pasokan secara periodik terutama jika dilakukan perubahan terhadap struktur rantai pasokan.

Konsep manajemen rantai pasokan sendiri telah lebih diperluas dengan pendekatan manajemen hubungan dan diperlukan kerjasama yang lebih kuat antara berbagai tahap rantai pasokan (Schulze *et al*, 2006). Kemitraan strategis menekankan pada hubungan jangka panjang secara langsung yang mendukung proses perencanaan dan usaha pemecahan masalah (Gunasekaran, Patel dan Tirtiroglu, 2001) yang memungkinkan perusahaan untuk bekerja lebih efektif dengan pemasok yang memiliki kemauan untuk berbagi tanggung jawab untuk menjamin keberhasilan produk. Kanter (1994) menunjukkan keuntungan strategis dari hubungan kerjasama dari berbagai macam industri, dan Kay (1993) menggunakan hubungan kerjasama tersebut sebagai salah satu faktor kunci untuk menambah nilai perusahaan dalam analisisnya tentang strategi bisnis. Jelas bahwa hubungan kerjasama yang berkualitas semakin lama semakin menjadi pusat perhatian dalam analisis mengenai bagaimana perusahaan bersaing.

Menurut Morgan dan Hunt (1994) komitmen merupakan motivasi untuk memelihara hubungan dan memperpanjang hubungan. Fredberg et al., (2008) mengatakan hubungan bergantung pada komitmen yang saling menguntungkan antara pembeli dan penjual. Ketika motivasi untuk memelihara hubungan tinggi, maka ada kemungkinan dimana komitmen hubungan juga tinggi. Hubungan yang awet menunjukkan sebuah kepastian derajat komitmen antara pembeli-penjual (Ivens dan Pardo, 2008).

Ivens dan Pardo, (2008) menemukan bahwa komunikasi 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. Dengan demikian jalinan komunikasi yang baik seharusnya menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan kerjasama antar perusahaan.

Pemasok merupakan salah satu faktor dari saluran distribusi bahan baku yang penting bagi perusahaan. Pemasok-pemasok yang dipilih perusahaan yang tidak dikelola dengan baik memungkinkan para pemasok terlambat dalam pengadaan bahan baku bagi perusahaan, karena dapat menurunkan kinerja para pemasok dan tidak terjadinya transparansi harga tawar menawar antara pemasok dengan perusahaan (Mutakin dan Hubeis 2011). Ditambahkan pula oleh Manuj dan Sahin (2009), keterlambatan bahan baku dapat mempengaruhi operasional pada perusahaan. Pentingnya keberadaan pemasok bagi perusahaan, menjadikan perusahaan harus dapat mengelola dan memelihara hubungan dengan pemasoknya. Penerapan SCM mengikuti konsep yang benar dapat memberikan dampak peningkatan keunggulan kompetitif terhadap produk maupun pada sistem rantai pasok yang dibangun pada perusahaan (Mutakin dan Hubeis, 2011).

Penelitian ini menjawab *research gap* dari penelitian Morgan dan Hunt (1994) dengan Anderson dan Weitz (1992) serta penelitian Van der Vaart et al., (2012) dengan Miguel dan Brito (2011). Hasil penelitian Morgan dan Hunt (1994) menunjukkan bahwa komitmen antara pemasok dengan perusahaan memiliki pengaruh terhadap strategi kerjasama jangka panjang, sedangkan penelitian Anderson dan Weitz (1992) menunjukkan

bahwa komitmen antara pemasok dengan perusahaan retail memiliki pengaruh yang rendah terhadap strategi kerjasama jangka panjang. Hasil penelitian Vander Vaart et al., (2012) menunjukkan bahwa strategi kerjasama antara pemasok dengan perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja rantai pasokan, sedangkan penelitian Miguel dan Brito (2011) yang meneliti tentang kinerja rantai pasokan, justru tidak menemukan hubungan signifikan antara strategi kerjasama jangka panjang dengan kinerja rantai pasokan.

Dalam memenuhi kebutuhan bahan baku, PT. Charoend Pokphand menjalin kerjasama jangka panjang dengan banyak pemasok. Tetapi terdapat kendala dalam kerjasama antara pemasok bahan baku dengan perusahaan yaitu adanya keterlambatan dalam pemasokan bahan baku dan ketidaktepatan dalam pemenuhan kontrak *supply* bahan baku. Hal tersebut dapat menyebabkan masalah dalam pemenuhan kuota produksi perusahaan. Para pemasok bahan baku PT. Charoen Pokphand banyak yang hanya memikirkan hubungan jangka pendek saja tanpa memikirkan keberlanjutan hubungan secara jangka panjang.

## **TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap strategi kerjasama jangka panjang.
2. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap strategi kerjasama jangka panjang.
3. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja rantai pasokan.
4. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja rantai pasokan.
5. Menganalisis pengaruh strategi kerjasama jangka panjang terhadap kinerja rantai pasokan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Komitmen**

Menurut Morgan & Hunt (1994), komitmen didefinisikan sebagai kepercayaan dalam hubungan kerjasama yang terjadi pada hubungan yang terus menerus yang sangat penting sebagai jaminan usaha untuk memelihara kerjasama yang mereka lakukan. Lebih lanjut dijelaskan oleh Fredberg et al., (2008) bahwa komitmen merupakan kemampuan untuk mengembangkan pertukaran hubungan yang baik dan menggambarkan tingkat ikatan relasional yang tertinggi, komitmen juga meliputi kegiatan untuk memelihara sebuah hubungan.

Hubungan terjadi jika perusahaan mampu memberikan komitmen yang tinggi kepada pelanggannya tentunya akan memberikan kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap pelanggannya, karena komitmen secara umum dipandang sebagai suatu kekuatan dari tali hubungan diantara perusahaan dan pelanggan (Ivens dan Pardo, 2008). Dalam menjalin hubungan jangka panjang antar perusahaan, yang perlu dilakukan penegasan-penegasan oleh perusahaan adalah tetap menjaga komitmen dan kepercayaan (Morgan dan Hunt, 1994). Kesimpulan pengertian komitmen dalam hubungan antara perusahaan adalah suatu sikap yang dilakukan perusahaan agar hubungan yang terjalin menjadi berarti dan stabil (Srinivasan dan Moorman, 2005). Melalui komitmen penjagaan hubungan jangka panjang antar perusahaan diharapkan bisa mencapai perkembangan dan kemanfaatan atas hubungan tersebut.

## **Komunikasi**

Mohr dan Nevin (1996) mendefinisikan komunikasi adalah hubungan timbal balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan pemasok. Sedangkan menurut Johlke dan Duhan (2001) komunikasi merupakan proses yang digunakan untuk menukar informasi dan pengaruh dari pihak satu dengan pihak lainnya. Beberapa peneliti menempatkan komunikasi sebagai salah satu unsur penting dalam menjalin kerjasama dengan pihak lain (Serao dan Dalco, 2009).

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

Komunikasi hubungan menunjukkan perusahaan sebagai individu merasakan nilai tambah dari hubungan yang terjalin diantara mereka, yang menggambarkan kedekatan diantara kedua perusahaan. Komunikasi hubungan yang tinggi akan menimbulkan interaksi dan hubungan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan, yang akhirnya bisa dipandang sebagai aset strategik. Perusahaan berusaha mengoptimalkan potensi strategik itu dari komunikasi hubungan yang baik (Ivens dan Pardo, 2008).

Hunt dan Morgan (1994) mengamati kesediaan untuk berbagi informasi tepat waktu, penuh arti adalah penting manakala memilih suatu mitra, karena komunikasi adalah suatu hal penting yang merupakan bagian dari pemecahan perselisihan paham. Oleh karenanya komunikasi diibaratkan sebagai lem atau perekat yang mempererat hubungan antar perusahaan. Komunikasi memegang peran penting bagi kesuksesan hubungan antar perusahaan. Banyak masalah dalam hubungan antar perusahaan yang berhasil dipecahkan melalui jalinan komunikasi yang baik (Mohr dan Nevin, 1996).

## **Strategi Kerjasama Jangka Panjang**

Arus globalisasi yang semakin berkembang, perkembangan teknologi yang cepat, dan situasi ekonomi yang tidak dapat diprediksi merupakan faktor yang mendorong munculnya suatu konsep hubungan kolaboratif jangka panjang antara pemasok dan perusahaan. Hubungan kolaboratif jangka panjang dapat diwujudkan melalui proses maupun produknya, meningkatkan kesesuaian satu sama lain, berbagi informasi dan mengurangi sumber-sumber ketidakpastian (Bujang, 2007).

Liew, C.B.A., (2008) mengemukakan hubungan jangka panjang sebagai persepsi mengenai saling ketergantungan perusahaan dan pemasok baik dalam konteks produk maupun hubungan dan diharapkan bahwa saling ketergantungan akan bernilai bagi perusahaan dalam jangka panjang. Nilai ketergantungan ini akan membuat mereka berusaha untuk saling membangun dan menjaga atribut-atribut yang berharga pada hubungan kerjasama mereka.

Tungjitjarun, et al (2012) menyatakan bahwa dimensi utama yang mencirikan pengembangan pemasok sukses akan mencakup, tetapi tidak terbatas pada pengintegrasian dan peningkatan kegiatan dan proses, kerjasama terus menerus dan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan sebagai akibat dari upaya perbaikan dan struktur yang jelas bagi kedua perusahaan berkaitan dengan biaya, harga dan keuntungan.

Hubungan antara *supplier*, *customer* dan perusahaan harus dikelola dengan baik dan selalu ditingkatkan agar terjalin hubungan yang berkelanjutan dan *supplier* ikut bertanggung jawab terhadap kualitas produk serta agar distribusi produk dari hulu ke hilir tepat pada waktunya sampai ke pengguna akhir (Rahmasari, 2011).

Pada prinsipnya tujuan akhir yang ingin dicapai dalam pengelolaan hubungan jangka panjang adalah profitabilitas perusahaan yang diperoleh melalui hubungan terus menerus serta saling menguntungkan sehingga terciptanya hubungan jangka panjang yang konsisten dan berkesinambungan (Triastity, 2010).

### **Kinerja Rantai Pasokan**

Menurut Abbeele, et al. (2008) kinerja rantai pemasok adalah ukuran kualitas produk, kinerja pengiriman, harga, tanggap terhadap perubahan permintaan, dukungan layanan, dan kinerja secara keseluruhan. Cox et al., (2001) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan tantangan besar bagi seorang peneliti. Kinerja merupakan tantangan besar karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional sehingga penggunaan pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif.

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 maksimalisasi pada rantai pasokannya (Heyzer dan Render, 2005).

Kinerja rantai pasokan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan organisasi. Dengan kata lain, kinerja rantai pasokan adalah konsep untuk menilai prestasi atas aktivitas bisnis yang dilakukan oleh organisasi yang terkait dengan proses distribusi yang efektif (Cox et al., 2001).

## **METODE PENELITIAN**

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

### **Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Komitmen, Komunikasi, Strategi Kerjasama Jangka Panjang dan Kinerja Rantai Pasokan.

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh di lapangan. Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban para responden tentang analisis kinerja rantai pasokan PT. Charoen Pokphand. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang dipersiapkan. Data sekunder yang dipergunakan dalam

penelitian ini adalah data pemenuhan kontrak *supply* bahan baku dan data ketelambatan pemasokan bahan baku.

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 : usia, jenis kelamin, jabatan, dan pendidikan terakhir. Sedangkan bagian kedua menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja rantai pasokan.

### **Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Mas'ud, 2004). Populasi dalam penelitian ini adalah mitra kerja (pemasok bahan baku) PT Charoen Pokphand.

### **Sampel**

Sampel merupakan sumber dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2006).

Pada kuesioner ini diedarkan sebanyak 187 kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sensus*, dimana seluruh populasi yang tersedia dijadikan sampel untuk mendapatkan informasi sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan yaitu pemasok bahan baku PT. Charoen Pokphand.

### **Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan) dan gabungan ketiganya (Sugiyono, 2002). Teknik pengambilan sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah *sensus*, dengan alat kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002). Kuesioner memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan (Indriantoro dan Supomo, 2002).

Adapun daftar pertanyaan yang diajukan pada responden untuk mendapatkan data tentang variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini. Pertanyaan dalam daftar pertanyaan tertutup dibuat dengan skala biasa, yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2002).

### **Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas**

#### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal dan *reliable*.

## Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai ukuran ketepatan suatu alat tes melakukan fungsi ukurnya (Indrinatoro dan Supomo, 2002). Semakin tinggi validitas reliabel suatu alat ukur tersebut akan mengenai sasarannya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud pengukuran tersebut. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antar indikator penyusun variabel dengan skor total variabel untuk mengetahui keterkaitan antar variabel dengan skor total variabel. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dan validitas menggunakan metode korelasi person yang terdapat pada software SPSS.

## Teknik Analisis

Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equations Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS. Menurut Ferdinand (2006), permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya.

Alasan digunakan SEM karena dalam SEM dilakukan pengujian *confirmatory construct* eksogen dan endogen, dimana pengujian *confirmatory construct* eksogen untuk menguji kelayakan model antara variabel independen dengan variabel intervening sedangkan pengujian *confirmatory construct* endogen untuk menguji kelayakan model antara variabel intervening dengan variabel dependen. Hal tersebut dilakukan agar mendapatkan hasil penelitian yang baik. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis (Hair et al., 2010).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Analisis

Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 187 pemasok bahan baku PT. Charoen Pokphand Semarang, namun data yang akhirnya digunakan dalam analisis adalah sejumlah 127 kuesioner. Hal ini disebabkan oleh 36 kuesioner yang tidak kembali dan 24 kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap (*missing data*). Identifikasi responden dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

**Tabel 1**  
**Identifikasi Responden**

Subyek		Jumlah Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	111	87,40
	Perempuan	16	12,60
Usia	31 – 40 Tahun	23	18,11
	41 – 50 Tahun	64	50,39
	Diatas 50 Tahun	40	31,50

Subyek		Jumlah Responden	Persentase (%)
Jabatan di Perusahaan	Supervisor	68	53,54
	Kepala Divisi	36	28,34
	Pemilik Perusahaan	23	18,12
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	17	13,39
	DIII	51	40,16
	S1	59	46,45

Sumber : data primer yang diolah, 2016.

Penelitian ini menggunakan data kuesioner sebagai data primer, sehingga diperlukan langkah uji coba pertanyaan (kuesioner) untuk mengetahui apakah pertanyaan tersebut layak atau tidak. Untuk mengetahui layak dan tidaknya pertanyaan digunakan uji validitas. Uji ini digunakan untuk mengukur kelayakan dan kevalidan suatu item pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai Corrected Item – Total Correlation dibandingkan dengan nilai r tabel (20) dengan tingkat ( $\alpha$ ) 0,05 yaitu sebesar 0,4438. Kriteria keputusan, apabila nilai Corrected Item – Total Correlation lebih besar dari r tabel, maka indikator layak (valid) dan sebaliknya (Ghozali, 2016).

Sedangkan uji instrumen yang lain adalah uji reliabilitas yaitu berhubungan dengan masalah ketepatan dari suatu data, untuk pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien alpha dibandingkan dengan nilai 0,60. Konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha diatas 0,60 atau sebaiknya (Ghozali, 2016). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS dapat disajikan pengujian validitas reliabilitas pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Instrumen Kuesioner**

Konstruk / Variabel Laten	Reliabilitas (Cronbach $\alpha$ )	Item (Indikator)	Corrected Item - Total Correlation
Komitmen	0,881	X11	0,744
		X12	0,782
		X13	0,779
		X14	0,673
Komunikasi	0,941	X21	0,913
		X22	0,857
		X23	0,847
		X24	0,832



Konstruk / Variabel Laten	Reliabilitas (Cronbach $\alpha$ )	Item (Indikator)	Corrected Item - Total Correlation
Strategi Kerjasama Jangka Panjang	0,931	Y11	0,872
		Y12	0,878
		Y13	0,861
		Y14	0,755
Kinerja Rantai Pasokan	0,927	Y21	0,822
		Y22	0,895
		Y23	0,813
		Y24	0,862

Sumber : data primer yang diolah, 2016.

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat ditunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid, hal ini ditandai dengan nilai *Corrected Item – Total Correlation* > r tabel (0,4438). Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel). Koefisien alpha (*cronbach alpha*) memiliki nilai diatas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel-variabel penelitian (konstruk) yang berupa variabel komitmen, komunikasi hubungan, strategi kerjasama jangka panjang dan kinerja rantai pasokan adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

### **Interpretasi dan Modifikasi Model**

Pada tahap terakhir ini, dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians yang dihasilkan model, maka sebuah modiran residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teorinya. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2,58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi. *Cut off value* sebesar  $\pm 2,58$  dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3**  
**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	Y21	Y22	Y23	Y24	Y11	Y12	Y13	Y14	X21	X22	X23	X24	X14	X13	X12	X11
Y21	.000															
Y22	-.136	.000														
Y23	.028	-.002	.000													
Y24	-.168	.036	.474	.000												
Y11	-.015	.036	-.215	-.218	.000											
Y12	.090	.034	-.145	.048	-.077	.000										
Y13	.086	.125	-.004	.083	.022	-.019	.000									
Y14	-.053	.044	-.091	-.167	-.068	.051	.050	.000								
X21	.007	.079	-.055	-.197	-.115	.027	-.080	-.031	.000							
X22	.155	.029	-.129	.080	.079	.011	.005	.041	-.017	.000						
X23	.113	.005	-.213	-.128	.266	.130	-.116	-.094	.061	.020	.000					
X24	.044	.021	.004	-.193	.083	-.027	-.033	-.044	.037	-.074	.002	.000				
X14	.036	-.072	-.172	.089	.150	.091	-.067	-.026	.085	.087	.015	.061	.000			
X13	.083	.007	-.189	-.108	.141	-.136	.006	.071	-.082	-.014	-.156	.081	.066	.000		
X12	.123	.080	-.175	-.175	-.114	.014	-.005	.078	-.013	-.042	-.169	.022	-.099	.065	.000	
X11	.143	.071	.159	-.009	.008	-.008	-.152	.008	.123	-.011	.093	.110	-.179	-.063	.123	.000

Sumber : data primer yang diolah, 2016.

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

### Uji Reliability Construct dan Variance Extract

#### Uji Reliability

Uji reliabilitas (*reliability*) adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, 2010) :

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

Keterangan :

1. Standard loading didapat dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan.
2.  $\sum \epsilon$  adalah measurement error dari tiap indikator, measurement error dapat diperoleh dari 1-reliabilitas indikator, tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$

#### Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh kontrak laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Hair, 2010) :

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

Keterangan :

1. Standard loading didapat dari *standardized loading* untuk tiap-tiap yang didapat dari hasil perhitungan.
2.  $\sum \varepsilon$  adalah measurement error dari tiap indikator.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract**

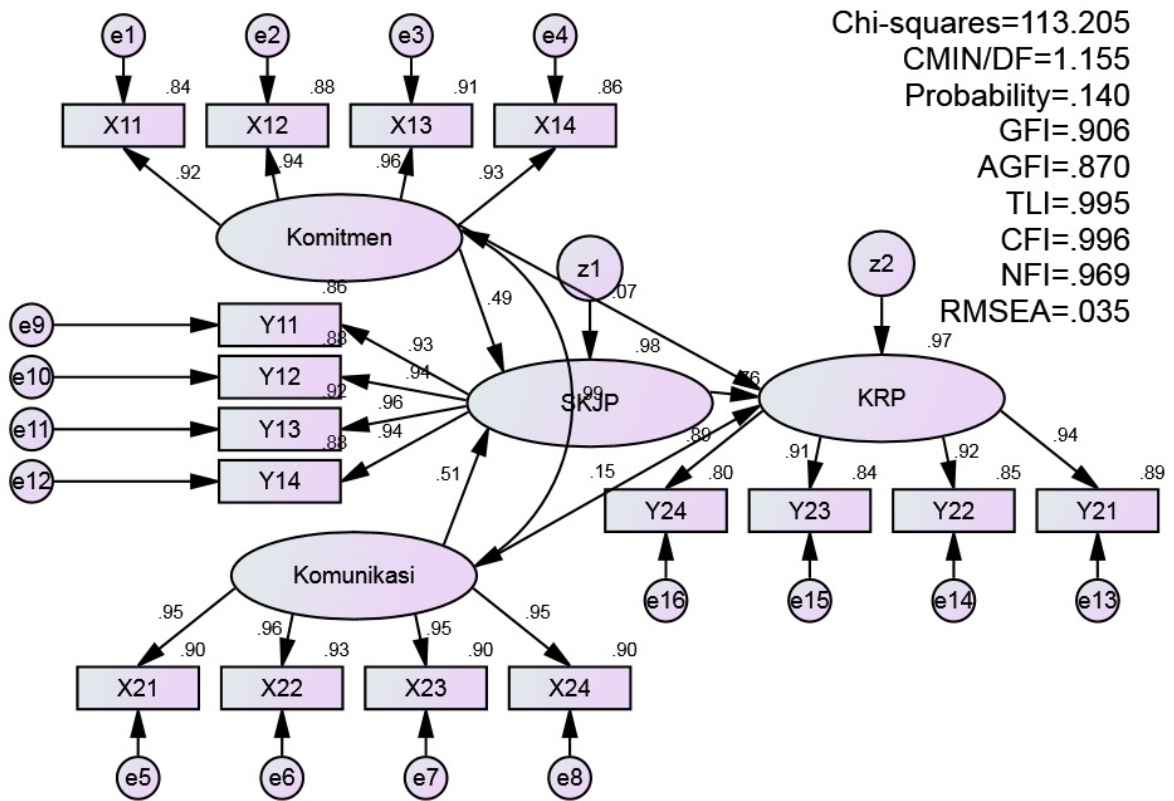
	Loading	Loading <sup>2</sup>	Error	1-Error	( $\sum$ Loading) <sup>2</sup>	Reliabel	Var. Ext
Memenuhi kriteria bila						$\geq 0,7$	$\geq 0,5$
<b>Komitmen</b>							
X11	0,917	0,840	0,840	0,160	13,958	0,964	0,800
X12	0,936	0,876	0,876	0,124			
X13	0,956	0,914	0,914	0,086			
X14	0,927	0,859	0,859	0,141			
Jumlah	3,736	3,489	3,489	0,511			
<b>Komunikasi</b>							
X21	0,949	0,901	0,901	0,099	14,493	0,964	0,799
X22	0,963	0,927	0,927	0,073			
X23	0,947	0,898	0,898	0,102			
X24	0,948	0,898	0,898	0,102			
Jumlah	3,807	3,624	3,624	0,376			
<b>Strategi Kerjasama Jangka Panjang</b>							
Y11	0,930	0,865	0,865	0,135	14,190	0,965	0,799
Y12	0,940	0,883	0,883	0,117			
Y13	0,958	0,918	0,918	0,082			
Y14	0,939	0,882	0,882	0,118			
Jumlah	3,767	3,548	3,548	0,512			
<b>Kinerja Rantai Pasokan</b>							
Y21	0,944	0,891	0,891	0,109	13,506	0,956	0,799
Y22	0,923	0,852	0,852	0,148			
Y23	0,914	0,836	0,836	0,164			
Y24	0,894	0,799	0,799	0,201			
Jumlah	3,675	3,378	3,378	0,622			

Sumber : data primer yang diolah, 2016.

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa reliabilitas konstruk instrumen telah memenuhi syarat penelitian yaitu  $\geq 0,7$  begitu juga dengan hasil variance extract telah memenuhi syarat yaitu  $\geq 0,50$ .

Hasil Full Model SEM setelah diolah dapat dilihat pada Gambar 1.

**Gambar 1**  
**Analisa Konfirmatori Full Model**



**Tabel 5**  
**Hasil Pengujian Kelayan Model (Full Model)**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	122,11 df = 98	113,205	Good fit
Significant Probability	≥ 0,05	0,140	Good fit
GFI	≥ 0,90	0,906	Good fit
RMSEA	≤ 0,08	0,035	Good fit
AGFI	≥ 0,90	0,870	Moderate
TLI	≥ 0,90	0,995	Good fit
NFI	≥ 0,90	0,969	Good fit
CFI	≥ 0,90	0,996	Good fit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,155	Good fit

Sumber : data primer yang diolah, 2016.

Hasil pengolahan dalam analisis faktor *full model*, menunjukkan bahwa indeks-indeks *Goodness of fit* berada dalam rentang nilai yang diharapkan, kecuali pada AGFI (tabel 5). Meskipun demikian nilai tersebut berada pada kisaran angka yang masih dapat ditoleransi. Dengan demikian pengujian ini menghasilkan konfirmasi baik atau dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas dan faktornya. Menurut Ghozali (2016), bahwa tidaklah penting sebuah model bisa benar-benar fit atau bahkan mendekati bagus untuk memulai membangun sebuah penelitian prediksi ataupun mengkonfirmasi teori, selama model secara statistik dari data dapat tercapai.

**Tabel 6**  
**Regression Weight Full Model**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SKJP <--- Komitmen	.484	.241	2.012	.044	par_13
SKJP <--- Komunikasi	.527	.250	2.108	.035	par_15
KRP <--- Komitmen	.066	.318	.208	.835	par_14
KRP <--- Komunikasi	.148	.321	.461	.645	par_16
KRP <--- SKJP	.720	.339	2.120	.034	par_17
Y14 <--- SKJP	1.000				
Y13 <--- SKJP	.992	.042	23.600	***	par_1
Y12 <--- SKJP	1.020	.047	21.590	***	par_2
Y11 <--- SKJP	1.088	.053	20.660	***	par_3
Y21 <--- KRP	1.000				
Y22 <--- KRP	1.074	.053	20.206	***	par_4
Y23 <--- KRP	.993	.051	19.478	***	par_5
Y24 <--- KRP	1.016	.056	17.982	***	par_6
X11 <--- Komitmen	1.000				
X12 <--- Komitmen	1.050	.054	19.281	***	par_7
X13 <--- Komitmen	1.085	.052	20.750	***	par_8
X14 <--- Komitmen	.948	.051	18.608	***	par_9
X24 <--- Komunikasi	1.000				
X23 <--- Komunikasi	1.027	.044	23.291	***	par_10
X22 <--- Komunikasi	1.171	.046	25.313	***	par_11
X21 <--- Komunikasi	1.103	.047	23.502	***	par_12

Sumber : data primer yang diolah, 2016.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai C.R pada tabel 4.22 dengan nilai kritisnya yang identik dengan nilai t hitung, yakni 1,654 pada tingkat signifikansi  $p < 0,05$  maka hipotesis yang diajukan diterima. Tetapi, apabila nilai C.R belum dapat mencapai nilai kritisnya pada tingkat signifikansi  $p > 0,05$  maka hipotesis yang diajukan ditolak.

## PEMBAHASAN

Berikut adalah pembahasan setiap uji hipotesis berdasarkan hasil pengujian yang terangkum pada Tabel 7 berikut.

**Tabel 7**  
**Kesimpulan Hipotesis**

Hipotesis	Nilai C.R	Hasil Uji
H1 : Komitmen berpengaruh positif terhadap strategi kerjasama jangka panjang	C.R = 2,012 P = 0,044	Diterima
H2 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap strategi kerjasama jangka panjang	C.R = 2,108 P = 0,035	Diterima
H3 : Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan	C.R = 0,208 P = 0,835	Ditolak
H4 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan	C.R = 0,461 P = 0,645	Ditolak
H5 : Strategi kerjasama jangka panjang berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan	C.R = 2,120 P = 0,034	Diterima

Sumber : data primer yang diolah, 2016.

### Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung, tidak langsung maupun total yang tersaji dalam Tabel 8 berikut.

**Tabel 8**  
**Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total**

Pengaruh	Komitmen terhadap Kinerja Rantai Pasokan	Komunikasi terhadap Kinerja Rantai Pasokan	Strategi Kerjasama Jangka Panjang terhadap Kinerja Rantai Pasokan
Langsung	0,071	0,151	0,764
Tidak Langsung	0,371	0,387	0,000
Total	0,442	0,538	0,764

Sumber : data primer yang diolah, 2016.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung komitmen dan komunikasi terhadap kinerja rantai pasokan, yang menunjukkan satu perbandingan yang mengarah pada pengaruh langsung dari komitmen terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,071; pengaruh tidak langsung dari komitmen terhadap kinerja

rantai pasokan adalah 0,371; sedangkan pengaruh total dari komitmen terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,442.

Pengaruh langsung dari komunikasi terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,151; pengaruh tidak langsung dari komunikasi terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,387; sedangkan pengaruh total dari komunikasi terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,538.

Pengaruh langsung dari strategi kerjasama jangka panjang terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,764. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi dan keberadaan dari anteseden dari strategi kerjasama jangka panjang mempunyai peran yang tinggi dalam menentukan kinerja rantai pasokan. Berdasarkan analisis pengaruh diatas dapat ditunjukkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang lebih tinggi terhadap peningkatan kinerja rantai pasokan dibandingkan dengan komitmen.

## **KESIMPULAN**

1. Dengan melihat faktor media komunikasi merupakan faktor penting sebagai kesuksesan peningkatan kinerja rantai pasokan melalui implementasi strategi kerjasama jangka panjang, maka perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usahanya harus menerapkan media komunikasi yang sesuai.
2. Perlu dukungan penuh dari manajemen perusahaan.
3. Tidak hanya terkait dengan peralatan, melainkan terkait dengan SDM, alokasi SDM yang sesuai dan pelatihan yang berkelanjutan dan memadai.

## **SARAN**

1. Pada uji kelayakan Structural Equation Model ada beberapa kriteria Goodness of Fit dengan kriteria marjinal karena disebabkan adanya beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel penelitian yang belum dimasukkan menjadi variabel dalam penelitian ini.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian ini maupun perusahaan lainnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abbeele Alexandra Van den, Roodhooft Filip, Warlop Luk. 2008. The effect of cost information on buyer-supplier negotiations in different power settings. *Accounting, Organizations and Society*, 23.
- 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.
- Bujang. 2007. Pengujian Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Trust dan Komitmen dalam Hubungan Antara Pemasok dan Perusahaan. *Jurnal Optimal*. Vol.1, No. 1.
- Cook, Robert L., Michael S. Graver. 2002. Subscription Supply Chain. *Mid American Journal of Business*. Volume 17. Nomor 2. p : 37-45.
- Cox, Andrew; Joe Sanderson; dan Glyn Watson, (2001), "Supply chian and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationship," *The Journal Of Supply Chain Management*.

- Ferdinand A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fredberg, Tobias; Michael Beer; Russel Eisentat; Nathaniel Foote, dan Flemming Norrgren (2008), "Embracing commitment and performance: CEOs and practices used to manage paradox," JEL Clasification.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gunasekaran, A., Patel, C., dan Tirtiroglu, E. (2001). Performance Measures and Metric in a Supply Chain Environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 : 71-87.
- Hair, Jr. J. F., Black, William C., Babin, Barry J., Anderson, Rolph E. 2010. *Multivariate Data Analysis a Global Perspective*. Seventh Ed., Pearson Education Inc.
- Heyzer, J. And R. Render. 2005. *Operations Management*. 7th ed. New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Hult M. Tomas G., Ketchen J. David, Slater F. Stanley. 2004. Information Processing, Knowledge Development, and Strategy Supply Chain Performance. *Academy of Management Journal*, 47(2), 241-253.
- Indrajit, R. E. Dan Djokopronoto R. 2005. *Strategi Manajemen Pembelian dan Supply Chain*. Grasindo. Jakarta.
- Indriantoro, dan Supomo, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Ivens, Bjorn S; Catherine Pardo, (2008), "The impact of governance mechanism on relationship quality: Effects in key account and non key accounts dyads," *Competitive Papper*.
- Johlke, M. C and D. F. Duhan. 2001. Testing Competing Models of Sales Force Communication. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol 11. No 4: p.265-277.
- Kanter, R.M., *World Class, Thriving Locally in the Global Economy*, Simon & Schuster, 1995.
- Kay, John. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press.
- Liew, C.B.A., (2008), "Strategic integration of knowledge management and customer relationship management," *Journal of Knowledge Management*.
- Manuj Ila and Sahin Funda. 2011. A model of supply chain and supply chain decision-making complexity. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41(5), 511-549.
- Mas'ud, Fuad. 204. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.



- Mentzer T. John, Dewitt William, Keebler S. James, Min Soonhong, Nix W. Nancy, Smith D. Carlo, and Zacharia G. Zach. 2001. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2).
- Miguel, Priscila Laczyinski de Souza dan Luiz Arthur Ledur Brito, (2011), "Supply chain management measurement and its influence on operational performance," *Journal of Operations and Supply Chain Management*.
- Mohr, Jakki J, Robert J Fisher an John R Nevin. 1996. Collaborative Communication in Interfirm Relationship : Moderating Effect of Integration and Control. *Journal of Marketing*.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D., 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, p.20-38
- Mutakin, A., Hubies, M. 2011. Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasokan dengan SCOR Model 9.0 (Studi Kasus di PT. Indocement Tunggul Prakasa, Tbk.). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. Vol II. No.3.
- Prahinski Carol. 2001. Communication Strategies and Supplier Performance Evaluation in an Industrial Supply Chain. *UMI Microform*.
- Pujawan, I. N, ER Mahendrawathi. 2010. "Supply Chain Management", Edisi kedua, Guna Widya, Surabaya.
- Rahmasari, Lisda. 2011. Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Industri Kreatif di Provinsi Jawa Tengah). *Majalah Ilmiah Informatika*. Vol 2. No. 3.
- Schulze B., Bahlman J., Spiller A. 2006. Trust as a Supply Chain Management tool for Slaughterhouses: Empirical Evidence from North-Western Germany. Paper Presented.
- Serrao B. O. Rogerio dan Dalco T. R. Paulo. 2009. Analyzing the influences of the Buyer-Supplier Relationship on the Manufacturing Flexibility," *Brasilian Journal of Operations and Production Management*, 2(1), 05-36.
- Srinivisan, Raji dan Christine Moorman, (2005), "Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing," *Journal of Marketing*.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta.
- Triastity, R. 2010. *Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial*. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 10. No. 1: p 32-41.
- Tungjitjarum W., Suthiwartnarueput K., Pornchaiwiseskul P. 2012. The Impact of Supplier Development on Supplier Performance: the Role of Buyer-Supplier Commitment, Thailand. *European Journal of Business and Management*, 4(16), 183-193.
- Van der Vaart, Taco; Cristina Gimenez; dan Dirk Pieter van Donk, (2012), "Supply chain integration and performance: the impact of bussiness conditions," University of Groningen.