

**PENGARUH KUALITAS PRODUK, FLEKSIBILITAS, DAN VARIASI
PRODUK TERHADAP KEBIJAKAN MANAJEMEN RANTAI
PASOKAN DAN KEPUASAN KONSUMEN
SKRIPSI**



Ditulis oleh :

Nama : Afrizal Ardian Huda
Nomor Mahasiswa : 14311200
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

**PENGARUH KUALITAS PRODUK, FLEKSIBILITAS, DAN VARIASI
PRODUK TERHADAP KEBIJAKAN MANAJEMEN RANTAI
PASOKAN DAN KEPUASAN KONSUMEN**
SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh :

Nama : Afrizal Ardian Huda

Nomor Mahasiswa : 14311200

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat suatu karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 10 Maret 2019

Penulis



Afrizal Ardian Huda

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ مُحَمَّدٌ رَسولُهُ

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skrripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan judul:

ISLAM
PENGARUH KUALITAS PRODUK, FLEKSIBILITAS, DAN VARIASI
PRODUK TERHADAP KEBIJAKAN MANAJEMEN RANTAI
PASOKAN DAN KEPUASAN KONSUMEN

Hasil Penelitian

Diajukan Oleh:

Nama : Afrizal Ardian Huda

No. Mahasiswa : 14311200

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 15 - 03 - 2019.

Dosen Pembimbing,

ore
80/10/kan
15/2019
13

(Dra. Siti Nursyamiah, MM)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KUALITAS PRODUK, FLEKSIBILITAS, DAN VARIASI PRODUK
TERHADAP KEBIJAKAN MANAJEMEN RANTAI PASOKAN DAN KEPUASAN
KONSUMEN**

Disusun Oleh : **AFRIZAL ARDIAN HUDA**

Nomor Mahasiswa : **14311200**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: **11 April 2019**

Penguji Pembimbing Skripsi : **Siti Nur Syamsiah, Dra., MM**

Penguji : **Anjar Priyono, Ph.D**

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Isa Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Succes is walking from failure to failure with no loss of enthusiasm. (Winston Churchill)

“MAN JADDA WA JADDA”

Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan) tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.” (QS. Al-Insyirah, 6-8)

لَا يَجِدُكَ إِلَّا خَائِبًا مَقْتَدِرًا

PERSEMBAHAN



Dengan rasa syukur yang mendalam skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Puji Syukur pertama kepada Allah SWT berkat rahmat dan hidayahNya, dan sholawat serta salam semoga selalu dilimpahkan pada Nabi Muhammad Shallahu ‘Alaihi Wasallam.
2. Kedua orang tua saya yang sangat saya sayangi dan saya cintai Umi dan Abi yang selalu memberi doa dan nasihat tanpa henti dan juga senantiasa membantu dalam porses kelulusan saya. Terimakasih atas kasih sayang Umi dan Abi dan ibu selama ini.
3. Adik kandung saya yang selalu memberi semangat, dukungan dan doa kepada saya.
4. Untuk sahabat saya di Kebumen 4/4 dan teman teman yang lainnya terimakasih banyak yang telah memberi semangat, dukungan, nasihat dan doanya kepada saya dari awal masuk kuliah sampai sekarang dan juga selalu sabar menemani saya di situasi apapun.
5. Untuk teman kuliah dan teman saya di Jogja yang telah menemani saya selama saya di Jogja dan membantu saya selama hidup di Jogja.
6. Untukyang lain sahabat, teman-teman, dan kakak tingat maupun adik tingkat saya semuanya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu terimakasih banyak juga ya atas dukungan dari kalian semua.
7. Dan semua pihak yang telah membantu saya dalam mengerjakan skripsi ini yang tidak bisa disebut satu persatu.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas produk terhadap kebijakan SCM, untuk mengetahui pengaruh fleksibilitas terhadap kebijakan SCM, untuk mengetahui pengaruh Variasi Produk terhadap kebijakan SCM dan untuk mengetahui pengaruh kebijakan SCM terhadap kepuasan pelanggan

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *random sampling*, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini menggunakan 200 UKM di Indonesia. Penelitian ini menggunakan analisis SEM.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kualitas produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM, fleksibilitas berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM, varietas produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM, kebijakan SCM berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen

Kata kunci Kualitas Produk, Fleksibilitas, Variasi Produk, Kebijakan SCM, Kepuasan Konsumen.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah rabbi 'alamin. Puji syukur kepada Allah yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya, dan sholawat serta salam semoga selalu dilimpahkan pada Nabi Muhammad Shallahu 'Alaihi Wasallam sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan judul **Pengaruh Kualitas Produk, Fleksibilitas, dan Varisi Produk Terhadap Kebijakan Manajemen Rantai Pasokan dan Kepuasan Konsumen**. Skripsi ini disusun guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Islam Indonesia.

Sebagai ungkapan syukur, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Siti Nursyamsiah, MM selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan saya solusi, saran, nasihat dan semangat dalam penyusunan skripsi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
2. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Akademik Fakultas Ekonomi khususnya Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia.
3. Kedua orang tua saya yang sangat saya sayangi dan saya cintai yang selalu memberi doa dan nasihat tanpa henti dan juga senantiasa membantu dalam memperoleh data mengantar saya kesana kemari dan juga bersabar menunggu kelulusan saya. Terimakasih atas kasih sayang bapak dan ibu selama ini.
4. Adik kandung saya yang selalu memberi semangat, dukungan dan doa kepada saya. Dan juga teman-teman saya yang juga senantiasa memberi semangat dan doa kepada saya.

Semoga semua bantuan yang telah diberikan menjadi amal di sisi Allah SWT. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis berharap apa yang kurang di dalam penulisan ini dapat

menjadi pembelajaran bagi penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat dan berkah bagi para pembaca dan pihak-pihak yang bersangkutan.

Yogyakarta, 10 Maret 2019

Penulis

Afrizal Ardian Huda



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN BERITA ACARA SKRIPSI	v
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Kajian Pustaka	7
2.1.2 Strategi Supply Chain Management	7
2.1.2 Kepuasan Pelanggan	11
2.2.3 Variasi Produk	14
2.2.4 Kualitas Produk	21
2.2.5 Fleksibilitas	22
2.2 Penelitian Terdahulu	25
2.3 Hubungan Antar Variabel	26
2.4 Kerangka Pemikiran	30
2.5 Hipotesis	31
BAB III METODE PENELITIAN	32

3.1 Jenis dan Desain Penelitian	32
3.2 Populasi dan Sampel	32
3.3 Variabel Penelitian.....	33
3.4 Pengukuran Variabel.....	34
3.5 Teknik dan Instrumen Data	36
3.6 Valaiditas dan Reliabilitas.....	37
3.7 Metode Analisis Data.....	39
BAB IV ANALISIS DATA	43
4.1 Analisis Deskriptif	43
4.2 Uji Kualitas Data	50
4.3 Analisis SEM.....	53
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	57
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	62
5.1 Kesimpulan	62
5.2 Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Good of Fit Index.....	42
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usaha	43
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	44
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tenaga Kerja.....	44
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Modal Kerja.....	45
Tabel 4.5 Kualitas Produk.....	46
Tabel 4.6 Fleksibilitas.....	47
Tabel 4.7 Variasi Produk.....	48
Tabel 4.8 Kebijakan SCM.....	49
Tabel 4.9 Kepuasan Konsumen	50
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Penelitian.....	52
Tabel 4.11 <i>Goodness of Fit Index</i>	54
Tabel 4.13 <i>Hasil Estimasi Model Penelitian</i>	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Supply Chain 7

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran 31

Gambar 4.1 Analisis SEM..... 55



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	67
Lampiran 2 Data Penelitian.....	72
Lampiran 3 Hasil Olah Data.....	81



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Teknologi, sistem perdagangan globalisasi, dan stabilitas ekonomi politik dunia saat berkembang dengan cepat dan pesat. Hal tersebut juga berpengaruh terhadap bidang perdagangan dan usaha. Meningkatnya jumlah kompetitor asing dan kompetitor lokal, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja eksternal dan internalnya agar tetap dapat bersaing di pasaran. Maka dari itu organisasi diharuskan dapat beradaptasi dengan keadaan saat ini yang semakin modern dan menuntut sebuah organisasi tersebut harus bergerak mengikuti perubahan yang ada. Dalam menghadapi kondisi tersebut maka organisasi memerlukan strategi keunggulan bersaing agar tetap dapat memiliki posisi dalam pasar. Dengan adanya strategi keunggulan bersaing didalam perusahaan, diharapkan organisasi dapat mempertahankan posisi bersaingnya terhadap kompetitor (Porter, 2008).

Menurut Porter (2008), keunggulan bersaing (*competitive advantage*) pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh organisasi kepada pembelinya yang melebihi biaya organisasi dalam menciptakannya. Nilai merupakan sesuatu yang pembeli bersedia membayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada yang ditawarkan pesaing dengan manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Hal ini lebih mengarah bagaimana organisasi dapat menciptakan barang yang dapat diberi nilai lebih tinggi dari

biaya yang dikeluarkan dan konsumen harus merasa bahwa dengan membeli barang dari organisasi tersebut, konsumen merasakan mendapat keuntungan (*benefit*) yang lebih besar dari nilai pengorbanan yang dikeluarkan (*cost*).

Persaingan menjadi suatu kondisi yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi, maka organisasi harus memiliki strategi yang dapat dijadikan sebagai senjata dalam memenangkan persaingan yang ada. Agar sebuah organisasi dapat mempertahankan eksistensi dalam persaingan perdagangan, maka organisasi harus dapat mencapai target dalam hal memberikan kepuasan kepada pelanggan. Ketika sebuah perusahaan dinilai memberikan kepuasan kepada pelanggan, maka organisasi menjadi tetap laku dan bertahan dalam roda persaingan. Zhang, Lim, & Vonderembse (2003) mengatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah seni dalam membuat pelanggan senang untuk mendengarkan penjual dan merespon kebutuhan mereka. Kepuasan konsumen melibatkan pengaturan usaha dengan perhatian yang tinggi terhadap kepuasan konsumen daripada kebutuhan manajemen usaha itu sendiri (Matzler & Hinterhuber, 1998).

Agar organisasi mampu senantiasa memberikan kepuasan kepada pelanggan dan mampu bertahan dalam ring persaingan, maka dapat didukung dengan mengimplementasikan *Supply Chain Management*. *Supply chain management* adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisiensikan integrasi supplier, manufaktur, gudang, dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat untuk meminimalkan biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Omoruyi & Mafini, 2016). Menurut Christopher (1998) *Supply chain*

management adalah jaringan organisasi yang melibatkan hubungan upstream dan downstream dalam proses dan aktivitas yang berbeda yang member nilai dalam bentuk produk dan jasa pada konsumen.

Supply chain management ditopang oleh beberapa faktor dalam penerapannya. Salah satunya adalah kualitas produk. Prakash (2011) mengungkapkan bahwa konsep kualitas produk dalam *supply chain* didefinisikan sebagai persepsi dan kesan pelanggan secara keseluruhan terhadap produk dan pelayanan yang disediakan oleh produsen. Lebih lanjut Sohal, Netto, Fitzpatrick, & Noori (2001) menguraikan bahwa agar usaha kecil dan menengah (UKM) bisa bersaing dengan kompetitornya, sangat penting untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya.

Selain kualitas produk, fleksibilitas merupakan salah satu faktor aspek yang tidak bisa dipisahkan dari penerapan *supply chain*. Tachizawa & Gimenez (2010) berpendapat bahwa fleksibilitas dapat dipersepsikan sebagai atribut dari sebuah teknologi sistem atau kemampuan UKM untuk mengelola ketidakpastian, dan untuk beradaptasi atau merespon perubahan. Lebih spesifik Choy et al. (2016) mengungkapkan bahwa meningkatkan fleksibilitas dalam *supply chain* dapat dikatakan sebagai sebuah strategi dalam meningkatkan daya respon yang tanggap terhadap perubahan. Fleksibilitas juga dapat dibutuhkan untuk menghadapi peningkatan variasi kebutuhan dan permintaan dan harapan tanpa membutuhkan tambahan biaya, waktu, tenaga, dan hal-hal lain yang berkaitan.

Selain kualitas produk dan fleksibilitas, variasi produk juga dapat mempengaruhi penerapan *supply chain management*. Duclos, Vokurka, &

Lummus (2001) berpendapat bahwa lingkungan yang makin kompetitif saat ini mengharuskan produk kualitas tinggi, harga yang murah, dan peningkatan variasi produk yang mana variasi produk tersebut harus mampu menghadirkan perbedaan dari produk lainnya.

UMKM Gula Semut Di Buayan, Jawa Tengah sebagai sebuah usaha masyarakat yang memproduksi gula tentu dituntut untuk selalu bisa memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui produknya agar tetap bertahan dalam arus persaingan dengan ukm-ukm lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul *“Pengaruh Kualitas Produk, Fleksibilitas, Variasi Produk Terhadap Suplly Chain Management (Studi Empiris Pada UMKM Gula Semut Di Buayan, Jawa Tengah)”*.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kualitas produk terhadap kebijakan SCM?
2. Apakah ada pengaruh Fleksibilitas terhadap kebijakan SCM?
3. Apakah ada pengaruh Variasi Produk terhadap kebijakan SCM?
4. Apakah ada pengaruh kebijakan SCM terhadap kepuasan pelanggan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kualitas produk terhadap kebijakan SCM.
2. Untuk mengetahui pengaruh fleksibilitas terhadap kebijakan SCM.

3. Untuk mengetahui pengaruh Variasi Produk terhadap kebijakan SCM.
4. Untuk mengetahui pengaruh kebijakan SCM terhadap kepuasan pelanggan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi usaha kecil menengah dalam mengembangkan usahanya dengan baik, agar terus berkembang dan berkontribusi bagi perekonomian mikro maupun mikro.

1.5 Sistematika Kepenulisan

2. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menyajikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

3. BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan landasan teori mengenai permasalahan yang akan diteliti, penelitian terdahulu, kerangka, dan hipotesa penelitian.

4. BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menyajikan metode penelitian yang dilakukan yang berisi populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, uji instrumen penelitian, dan metode analisis data

5. BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan mengenai hasil data yang berkaitan dengan penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan alat dan analisis data sehingga akan menjawab rumusan masalah.

6. BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan dan pembahasan mengenai penelitian

secara keseluruhan dan saran untuk meningkatkan serta memperbaiki penelitian selanjutnya.



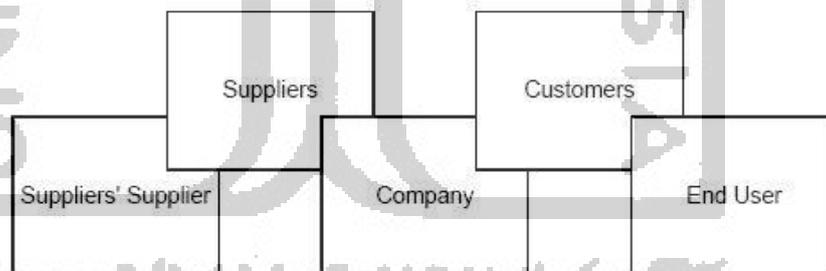
BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Supply Chain Management

Supply Chain adalah sebuah proses bisnis dan informasi yang berulang yang menyediakan produk atau layanan dari pemasok melalui proses pembuatan dan pendistribusian kepada konsumen (Schroeder, 2007). *Supply Chain* adalah jaringan mitra yang secara kolektif mengubah komoditas dasar (hulu) kedalam produk jadi (hilir) yang bernilai bagi pelanggan akhir, dan yang mengelola kembali dimasing-masing tahap. Berikut adalah gambar model *supply chain* (Kearney, 2008)



Gambar 2.1 Model *Supply Chain*

(Kearney, 2008)

Supply chain management adalah perancangan, desain, dan kontrol arus material dan informasi sepanjang rantai pasokan dengan tujuan kepuasan konsumen sekarang dan dimasa depan (Schroeder, 2007). *Supply chain*

management adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier, manufacturer, warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin (Levi, Kaminsky, & Levi, n.d.).

Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan (Heizer & Render, 2016). Kegiatan-kegiatan utama yang masuk dalam klasifikasi *Supply Chain Management* adalah (Pujawan, 2005).

1) Perencanaan dan Pengendalian

Pada bagian perencanaan dan pengendalian memainkan peran untuk menciptakan koordinasi taktis maupun operasional, sehingga kegiatan produksi, pengadaan material, maupun pengiriman barang dapat dilakukan secara efisien dan tepat waktu.

2) Operasi atau Produksi

Kegiatan ini bertugas secara fisik melakukan transformasi dari bahan baku, produk setengah jadi ataupun komponen menjadi produk jadi yang siap dijual. Terdapat dua hal penting yang harus diperhatikan dalam mengelola sistem produksi, yaitu:

- a) Konsep *lean manufacturing* yang mementingkan efisiensi kegiatan produksi
- b) *Agile manufacturing* yang menekankan pada fleksibilitas dan kemampuan terhadap merespon perubahan yang terjadi.

3) Pengiriman dan Distribusi

Pada lingkup *supply chain* pengiriman barang terjadi pada awal material masuk dan juga pada saat produk jadi dikirim ke *customer* maupun *end customer* pada waktu dan tempat yang tepat. Kegiatan ini akan melibatkan jasa transportasi. Dalam cakupan kegiatan distribusi, perusahaan harus dapat merancang jaringan distribusi yang tepat. Keputusan mengenai perancangan jaringan distribusi harus mempertimbangkan *trade-off* antara aspek biaya, aspek fleksibilitas, dan aspek kecepatan respon terhadap konsumen.

a. Strategi *Supply Chan*

Strategi *Supply Chan* adalah (Heizer dan Render, 2016)

1) Banyak Pemasok (*Many Supplier*)

Dengan strategi banyak pemasok, pemasok menanggapi permintaan dan spesifikasi “permintaan dan penawaran”, (*request for quotation*), dengan pesanan yang pada umumnya akan jatuh ke pihak yang memberikan penawaran terendah.

2) Sedikit Pemasok (*Few Supplier*)

Strategi yang memiliki sedikit pemasok mengimplikasikan bahwa daripada mencari atribut jangka pendek, seperti biaya rendah, pembeli lebih ingin menjalin hubungan jangka panjang dengan beberapa pemasok yang setia.

3) Integrasi vertical (*Vertical Integration*)

Integrasi vertical berarti mengembangkan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau membeli perusahaan pemasok atau distributor.

4) Jaringan Keiretsu (*Keiretsu Network*)

Keiretsu adalah sebuah istilah Jepang untuk menggambarkan para pemasok yang menjadi bagian dari sebuah perusahaan.

5) Perusahaan Virtual (*Virtual Company*)

Perusahaan virtual adalah perusahaan yang mengandalkan beragam hubungan pemasok untuk menyediakan jasa atas permintaan yang diinginkan. Juga dikenal sebagai korporasi berongga atau perusahaan jaringan.

b. Kebijakan *Supply Chain Management*

Pengukuran dimensi kebijakan SCM menurut (Omoruyi & Mafini, 2016):

1. Transprotasi
2. Pengemasan
3. Pembelian
4. Gudang & Penyimpanan
5. Manajemen
6. Peramalan Permintaan
7. Proses pemesanan

2.1.2 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan menempati posisi penting dalam praktek di dunia bisnis karena manfaat yang dapat ditimbulkannya bagi perusahaan. Dalam beberapa penelitian tentang kepuasan konsumen, ditemukan bahwa kepuasan secara menyeluruh adalah suatu evaluasi global yang terdiri atas kepuasan atas komponen-komponen atribut dari suatu barang atau jasa (Mittal & Kamamura, 2001)

Kepuasan pelanggan oleh Kaihatu & Siwalankerto (2008) diartikan sebagai sesuatu yang dipengaruhi oleh nilai-nilai suatu layanan (service) yang disuguhkan pegawai kepada pelanggan. Nilai pelanggan tersebut tercipta karena tingkat kepuasan, loyalitas, dan produktifitas yang disumbangkan oleh pegawai. Adanya kepuasan kerja yang dinikmati oleh para pegawai merupakan upaya yang mendukung terciptanya kualitas layanan yang prima; serta kebijakan perusahaan yang baik akan memungkinkan pegawai memberikan layanan terbaik kepada para pelanggan.

Menurut Kotler (2016) kepuasan konsumen adalah sejauh mana anggapan kinerja produk memenuhi harapan pembeli. Bila kinerja produk lebih rendah ketimbang harapan pelanggan, maka pemelinya merasa puas atau sangat gembira. Menurut Tjiptono (2012) terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan manfaat antara lain hubungan antara perusahaan dan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word of mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan.

Menurut Zeithaml, Bitner, & Gremler (2013), kepuasan Pelanggan dipengaruhi oleh persepsi atas kualitas jasa, persepsi atas harga, serta factor situasional dan factor personal. Kepuasan konsumen juga dipengaruhi oleh kualitas produk atau barang-barang yang diberikan pada pelanggan dalam proses penyerahan jasa.

Memuaskan konsumen merupakan keinginan setiap perusahaan selain faktor penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, memuaskan kebutuhan konsumen dapat meningkatkan keunggulan dalam persaingan. Konsumen yang puas terhadap produk dan jasa pelayanan cenderung untuk membeli kembali produk dan menggunakan kembali jasa pada saat kebutuhan yang sama muncul. Hal ini berarti kepuasan merupakan faktor kunci bagi konsumen dalam melakukan pembelian ulang yang merupakan porsi terbesar dari volume penjualan perusahaan.

Hal ini juga diperkuat oleh riset yang dilakukan oleh Singh (2006) yang menyatakan kepuasan pelanggan adalah determinan langsung dalam membentuk loyalitas pelanggan di mana selanjutnya akan menjadi pusat determinan terhadap retensi pelanggan. Kepuasan pun terbentuk manakala perusahaan mampu memberikan kualitas layanan dan membangun citra positif di mata pelanggannya. Begitu juga pada bisnis ritel, terutama ritel moderen layanan ritel dan citra toko tidak dapat dipungkiri sebagai pembentuk kepuasan. Variasi kepuasan pelanggan atas sekelompok toko moderen akan erbentuk manakala layanan eceran dan ragam maupun keinginan para pelanggan setianya secara aktual seperti: suasana nyaman di dalam berbelanja, kebersihan atas sanitasi lingkungan toko, privasi pelanggan di dalam berbelanja benar-benar terjaga, kemudahan atas sarana pembayaran

produk ritel yang telah dibeli oleh para pelanggan, kejelasan arah maupun nilai-nilai manfaat produk ritel bagi pihak pengguna atau pemakainya dan display serta lay out barang di dalam toko.

Menurut Kotler (2016) aspek-aspek kepuasan konsumen adalah :

- 1) Kualitas pelayanan meningkatkan kualitas pelayanan dengan memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik.
- 2) Fasilitas meningkatkan fasilitas yang disediakan untuk konsumen.
- 3) Proses pemesanan

Ketika memilih sebuah pedagang, setiap konsumen mengevaluasi empat faktor kunci sebelum membuat keputusan (Denove & Power, 2007), diantaranya yaitu:

- 1) Lokasi
- 2) Pilihan barang
- 3) Harga
- 4) Pengalaman berbelanja

Tiga faktor pertama mudah untuk didefinisikan, pada kenyataan mereka dapat dikuantitatifkan dengan sempurna. Faktor keempat yaitu pengalaman berbelanja lebih sulit untuk didefinisikan apalagi untuk dikuantifikasi. Walaupun demikian, pengalaman berbelanja atau harapan akan pengalaman, dapat menjadi faktor penentu dalam memilih toko sebagai tempat berbelanja. Faktor ini akan semakin berlaku bila pedagang ritel pesaing menawarkan harga sejenis. Menurut Denove dan Power (2007) yaitu, bahwa untuk membuat masalah tidak semakin rumit, pengalaman berbelanja sendiri dibagi menjadi tiga titik sentuh, yaitu:

- 1) Suasana fasilitas fisik (kebersihan, pemajangan, dan lainlain)
- 2) Pengalaman hubungan antara pribadi (kesopanan, penyediaan bantuan, dan lain- lain)
- 3) Kebijakan toko (pengembalian, penukaran, jam buka, dan lain-lain) Dari ketiga titik sentuh inilah kepuasan pelanggan terhadap sebuah usaha ritel ditentukan.

Menurut Ramsay & Croom (2008) manfaat pengukuran mutu dan kepuasan pelanggan, adalah:

- 1) Kepuasan terhadap penempatan pemesanan pembelian bahan baku dalam rantai pasok
- 2) Kepuasan terhadap perkembangan pengiriman pemesanan produk dalam rantai pasok
- 3) Kepuasan terhadap control kualitas dari rantai pasok perusahaan
- 4) Kepuasan terhadap proses negosiasi dengan pemasok
- 5) Kepuasan dengan keterlibatan pengembangan produk baru
- 6) Kepuasan terhadap control biaya perusahaan

2.1.3 Variasi Produk

Menurut Tjiptono (2013), semakin beragamnya jumlah dan jenis produk yang dijual disuatu tempat maka konsumen pun akan merasa puas jika ia melakukan pembelian di tempat tersebut dan ia tidak perlu melakukan pembelian ditempat lain. Dan hal serupa akan ia ulangi untuk pembelian berikutnya. Jadi disimpulkan produk sebagai suatu strategi dalam bersaing, untuk menarik

konsumen agar tidak berpindah ketempat lain, karena dengan banyaknya ketersediaan macam produk maka konsumen lebih mudah untuk berbelanja pada satu tempat saja.

Pengertian produk (*product*) menurut Kotler (2016) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Secara konseptual produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Produk secara umum dapat diartikan sebagai segala sesuatu baik yang berwujud maupun yang tak berwujud yang dihasilkan oleh produsen untuk memenuhi yang tak berwujud, dihasilkan oleh produsen untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Secara lebih mendetail, penulis akan mengambil beberapa definisi produk dari beberapa ahli ekonomi.

Definisi produk menurut Alma (2013), adalah seperangkat atribut, baik berwujud (*tangible*) maupun tak berwujud (*intangible*), termasuk didalamnya masalah warna, harga, nama baik pabrik, desain, variasi serta pelayanan yang diterima oleh pembeli sebagai sesuatu yang bisa memuaskan keinginannya. Menurut Tjiptono (2012), produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan oleh produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, disewa, digunakan atau dikonsumsi pasar (baik pasar konsumen akhir maupun pasar industrial) sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Kotler (2016)

mendefinisikan produk sebagai pemahaman subyektif dari produsen atas “sesuatu” sebagai usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Dengan demikian produk dapat pula didefinisikan sebagai persepsi konsumen yang diuraikan oleh produsen melalui hasil produksinya. Secara lebih terperinci, konsep produk total meliputi barang (dalam hal ini rasa), kemasan, merek, label, variasi, pelayanan dan jaminan. Dari beberapa definisi diatas, maka dapat diketahui bahwa produk bukan hanya sesuatu yang berwujud (tangible), seperti pakaian, makanan, dan sebagainya, tetapi produk juga merupakan sesuatu yang tidak berwujud (intangible) seperti pelayanan dan jasa. Namun semuanya itu ditujukan untuk menjadi pemuas bagi kebutuhan dan keinginan konsumen. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka produk didefinisikan sebagai kumpulan dari atribut-atribut yang nyata maupun tidak nyata, termasuk di dalamnya kemasan, warna, harga, kualitas dan merek ditambah dengan jasa dan reputasi penjualannya.

Menurut Kotler & Keller (2012) beberapa atribut yang menyertai dan melengkapi produk (karakteristik atribut produk) adalah:

1. Merek (brand) adalah nama, istilah, tanda, simbol, atau rancangan, atau kombinasi dari semua ini yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi produk atau jasa dari satu atau kelompok penjual dan membedakannya dari produk pesaing. Pemberian merek merupakan masalah pokok dalam strategi produk. Pemberian merek itu mahal dan memakan waktu, serta dapat membuat produk itu berhasil atau gagal. Nama merek yang baik dapat menambah keberhasilan yang besar pada produk

2. Pengemasan Packing adalah kegiatan merancang dan membuat wadah atau pembungkus suatu produk. Pengemasan melibatkan merancang dan membuat wadah atau pembungkus suatu produk
3. Kualitas produk (Product Quality) adalah kemampuan suatu produk untuk melaksanakan fungsinya meliputi, daya tahan keandalan, ketepatan kemudahan operasi dan perbaikan, serta atribut bernilai lainnya. Untuk meningkatkan kualitas produk perusahaan dapat menerapkan program "Total Quality Manajemen (TQM)". Selain mengurangi kerusakan produk, tujuan pokok kualitas total adalah untuk meningkatkan nilai konsumen.

Pada dasarnya tingkatan produk adalah sebagai berikut (Tjiptono, 2012):

1. Produk Inti (Core Product), produk inti terdiri dari manfaat inti untuk pemecahan masalah yang dicari konsumen ketika mereka membeli produk atau jasa
2. Produk Aktual (Actual Product) seorang perencana produk harus menciptakan produk aktual (actual product) disekitar produk inti.

Karakteristik dari produk aktual diantaranya, tingkat kualitas, nama merek, kemasan yang dikombinasikan dengan cermat untuk menyampaikan manfaat inti

3. Produk Tambahan harus diwujudkan dengan menawarkan jasa pelayanan tambahan untuk memuaskan konsumen, misalnya dengan menanggapi dengan baik claim dari konsumen dan melayani konsumen lewat telepon jika konsumen mempunyai masalah atau pertanyaan.

Menurut Tjiptono (2012) klasifikasi produk bisa dilakukan atas berbagai macam sudut pandang. Berdasarkan berwujud tidaknya, produk dapat diklasifikasikan kedalam dua kelompok utama yaitu barang dan jasa. Ditinjau dari aspek daya tahannya, terdapat dua macam barang, yaitu:

1. Barang Tidak Tahan Lama (Nondurable Goods) adalah barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian. Contohnya adalah sabun, minuman dan makanan ringan, kapur tulis, gula dan garam.
2. Barang Tahan Lama (Durable Goods) merupakan barang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama dengan banyak pemakaian (umur ekonomisnya untuk pemakaian normal adalah satu tahun atau lebih). Contohnya antara lain TV, lemari es, mobil, dan komputer.

Selain berdasarkan daya tahannya, produk pada umumnya juga diklasifikasikan berdasarkan siapa konsumennya dan untuk apa produk tersebut dikonsumsi. Berdasarkan kriteria ini, produk dapat dibedakan menjadi barang konsumen (*costumer's goods*) dan barang industri (*industrial's goods*). Barang konsumen adalah barang yang dikonsumsi untuk kepentingan konsumen akhir sendiri (individu dan rumah tangga), bukan untuk tujuan bisnis. Umumnya barang konsumen dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu:

- a. Convenience Goods merupakan barang yang pada umumnya memiliki frekuensi pembelian tinggi (sering beli), dibutuhkan dalam waktu segera, dan hanya memerlukan usaha yang minimum (sangat kecil) dalam

pembandingan dan pembeliannya. Contohnya sabun, pasta gigi, baterai, makanan, minuman, majalah, surat kabar, payung dan jas hujan

- b. Shopping Goods adalah barang-barang dalam proses pemilihan dan pembeliannya dibandingkan oleh konsumen diantara berbagai alternatif yang tersedia. Kriteria perbandingan tersebut meliputi harga, kualitas dan model masing- masing barang. Contohnya alat-alat rumah tangga (TV, mesin cuci, tape recorder), furniture (mebel), dan pakaian,
- c. Specially Goods adalah barang-barang yang memiliki karakteristik dan identifikasi merek yang unik di mana sekelompok konsumen bersedia melakukan usaha khusus untuk membelinya. Contohnya adalah barang-barang mewah dengan merek dan model spesifik,
- d. Unsought Goods merupakan barang-barang yang sudah diketahui tetapi pada umumnya belum terpikirkan untuk membelinya. Contohnya asuransi jiwa, batu nisan, (Tjiptono, 2012).

Deschamps (1999) menjelaskan tentang pentingnya variasi produk sebagai berikut *“the ability to come up with a huge variety of products to cover every imaginable application area has quickly become the dominant success factor”*, bahwa kemampuan untuk menciptakan banyak variasi produk untuk memenuhi setiap permintaan yang diharapkan telah dengan cepat menjadi salah satu faktor sukses dominan. Dalam hal ini kesuksesan adalah dengan memenangkan loyalitas konsumen.

Menurut Kotler (2016) mendefinisikan variasi produk sebagai unit tersendiri dalam suatu merek atau lini produk yang dapat dibedakan berdasarkan ukuran,

harga, penampilan atau suatu ciri lain. Sedangkan menurut Tjiptono (2012), variasi produk cocok dipilih apabila perusahaan bermaksud memanfaatkan fleksibilitas produk sebagai strategi bersaing dengan para produsen misal produk-produk standar. Berdasarkan dari pengertian para ahli tersebut peneliti mengambil kesimpulan bahwa variasi produk adalah beraneka ragam produk yang didasari pada ukuran, harga, penampilan atau ciri-ciri lain sebagai unsur-unsur pembedanya.

Menurut Kotler & Keller (2012) disebutkan secara detail bahwa variasi produk dapat berupa variasi ukuran, harga, penampilan, dan komposisi (untuk produk perawatan)

1. Ukuran didefinisikan sebagai bentuk, model, atau struktur fisik dari suatu produk yang dilihat dengan nyata dan dapat diukur. Perusahaan dapat membuat variasi ukuran dari produk tertentu baik dari ukuran yang kecil maupun yang besar
2. Harga, istilah harga dapat diartikan sebagai jumlah uang (satuan moneter) dan atau aspek lain (non moneter) yang mengandung utilitas atau kegunaan tertentu yang diperlukan untuk mendapatkan suatu produk. Penetapan harga merupakan tugas kritis yang menunjang keberhasilan operasi organisasi.
3. Tampilan merupakan segala sesuatu yang ditampilkan oleh produk tersebut, tampilan merupakan daya tarik produk yang dapat dilihat secara langsung. Tampilan dalam sebuah kemasan produk dapat diartikan sebagai sesuatu yang terlihat dengan mata dan bersifat menarik sehingga konsumen memiliki keinginan untuk membeli produk tersebut. Tampilan

dalam kemasan produk meliputi desain, kesesuaian warna yang dapat menarik perhatian konsumen untuk membeli

4. Ketersediaan Produk adalah banyaknya macam barang yang tersedia di dalam toko membuat para konsumen semakin tertarik untuk masuk dan melakukan pembelian dalam toko telah habis di rak maka dapat diisi lagi.

2.1.4 Kualitas Produk

Menurut Kotler (2000:67) yang diterjemahkan oleh Hendra Teguh dan Rony A.Rusli mengatakan bahwa:” Kualitas produk adalah keseluruhan ciri dari suatu produk yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan/tersirat.

Menurut Fandy Tjiptono (2002:2) Kualitas mengandung banyak definisi dan makna, setiap orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan. Definisi yang sering dijumpai dari orang-orang tersebut antara lain:

- a. Kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan.
- b. Kecocokan untuk pemakaian.
- c. Perbaikan atau penyempurnaan berkelanjutan.
4. Bebas dari kerusakan atau cacat.
- d. Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat.
- e. Melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal.
- f. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Menurut John Welch yang dikutip Kotler (2012),”Mutu merupakan jaminan terbaik bagi kita atas kesetiaan pelanggan, pertahanan terkuat kita dalam

menghadapi persaingan asing, dan satu-satunya jalan menuju pertumbuhan dan pendapatan yang langgeng”.

Menurut *American Society For Quality Control* memiliki definisi seperti yang diungkapkan Kotler (2012),”Keseluruhan ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat”.

Menurut Saura, Francés, Contrí, & Blasco (2008) ada 3 dimensi penentu kualitas produk dalam SCM tersebut adalah:

- 1) Kualitas karyawan Adalah kualitas produk dalam SCM yang berasal dari karyawan atau personel perusahaan.
- 2) Kualitas informasi adalah kualitas produk dalam SCM yang terdiri informasi-informasi mengenai produk.
- 3) Kualitas pemesanan adalah kualitas produk dalam SCM yang terdiri kecepatan pemesanan dan pengiriman produk

2.1.5 Fleksibilitas

Tachizawa dan Gimenez (2010) mengartikan fleksibilitas sebagai sebuah atribut dari teknologi sistem atau kemampuan perusahaan untuk menghadapi kondisi yang tidak menentu., dan untuk merespon perubahan. Sedangkan Duclos *et al* (2003) mengatakan bahwa fleksibilitas menghasilkan cara pikir yang berbeda agar mampu melayani kebutuhan pelanggan yang berbeda dan menghadapi kendala yang muncul tanpa diduga. Meningkatkan *flexibility* dalam praktik *supply chain* dapat dianggap sebagai sebuah strategi untuk meningkatkan responsif usaha dalam membuat keputusan (Sanchez & Perez, 2005).

Indicator-indikator fleksibilitas adalah sebagai berikut Duclos et.al (2003) :

1. Fleksibilitas sistem operasi (baik manufaktur dan layanan) - kemampuan untuk mengkonfigurasi aset dan operasi untuk bereaksi terhadap tren pelanggan yang baru muncul (perubahan produk, volume, campuran) di setiap titik dari rantai pasokan
2. Fleksibilitas pasar - kemampuan untuk menyesuaikan massal dan membangun hubungan dekat dengan pelanggan, termasuk merancang dan memodifikasi produk baru dan yang sudah ada.
3. Fleksibilitas Logistik - kemampuan untuk biaya efektif menerima dan mengirimkan produk sebagai sumber pasokan dan perubahan pelanggan (perubahan lokasi pelanggan, globalisasi, penundaan).
4. Fleksibilitas pasokan - kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang rantai pasokan, mengubah pasokan produk sesuai dengan permintaan pelanggan.
5. Fleksibilitas organisasional - kemampuan untuk menyelaraskan keterampilan tenaga kerja dengan kebutuhan rantai pasokan untuk memenuhi persyaratan layanan / permintaan pelanggan.
6. Fleksibilitas sistem informasi - kemampuan untuk menyelaraskan arsitektur sistem informasi dan sistem dengan perubahan kebutuhan informasi dari organisasi karena merespon perubahan permintaan pelanggan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Omoruyi dan Mafini (2016) tentang pengaruh kualitas produk terhadap kebijakan SCM, pengaruh fleksibilitas terhadap kebijakan SCM, pengaruh Variasi Produk terhadap kebijakan SCM, dan pengaruh kebijakan SCM terhadap kepuasan pelanggan. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sampel pada penelitian ini adalah 131 manajer usaha kecil dan menengah di Provinsi Gauteng. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas produk dan *flexibility*, dan variasi produk berpengaruh signifikan terhadap SCM Practices. Sedangkan SCM practices berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suharto & Devie (2013) bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Variabel *Supply Chain Management* diukur dari beberapa indikator, yaitu *Strategic Supplier Partnership*, *Customer Relationship*, dan *Information Sharing*. Variabel keunggulan bersaing diukur dari 5 indikator yaitu, harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Sedangkan variabel kinerja perusahaan diukur dari 2 indikator yaitu, kinerja keuangan dan kinerja operasional. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner. Unit analisis penelitian adalah perusahaan di Surabaya. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 90 orang manajer. Metode analisis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan

menggunakan Partial Least Square (PLS). Penelitian ini berhasil membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing, Supply Chain Management terhadap kinerja perusahaan, dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Maddeppungeng, Suryani, & Amarilis (2018) mengembangkan tiga dimensi Manajemen Supply Chain SCM (material, finansial, informasi), tiga dimensi kinerja perusahaan (internal, eksternal, dan situasi pasar) tiga dimensi daya saing perusahaan (harga, biaya, dan kualitas), dan menguji hubungan antara Manajemen Supply Chain SCM, kinerja perusahaan, dan daya saing perusahaan. Data untuk software AMOS V21 yang dikumpulkan adalah 133 responden. Hasil menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari Manajemen Supply Chain SCM dapat menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan sebesar 68% dan meningkatkan daya saing perusahaan sebesar 28% dan juga, kinerja perusahaan memiliki dampak positif langsung pada daya saing perusahaan sebesar 32%.

Penelitian yang dilakukan oleh Tanaka & Nurcaya (2018) mengetahui apakah kinerja supply chain management suatu perusahaan sudah terlaksana dengan baik dilihat dari keempat perspektif balanced scorecard. Penelitian ini dilakukan di PT. Alove Bali IND. Jumlah sample yang diambil sebanyak 20 karyawan PT. Alove Bali IND serta 5 agen PT. Alove Bali IND, Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan pendekatan balanced scorecard. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa Kinerja PT. Alove Bali IND diukur melalui perspektif

keuangan kurang baik dikarenakan masih terjadi fluktuatif di tahun 2012 hingga tahun 2014 dan dalam menjalankan operasionalnya perusahaan masih sangat tergantung oleh hutang. Pada perspektif pelanggan kinerja perusahaan sudah terbilang baik dikarenakan nilai rata-rata keseluruhan responden adalah sebesar 4.20. Pada perspektif bisnis internal kinerja perusahaan sudah terbilang sangat baik dikarenakan nilai rata-rata keseluruhan responden adalah sebesar 4.78. Pada perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan kinerja perusahaan sudah terbilang sangat baik dikarenakan nilai rata-rata keseluruhan responden adalah sebesar 4.61.

2.4 Hubungan antar Variabel

2.4.1 Hubungan antara Kualitas Produk dengan Kebijakan SCM

Kualitas produk adalah keseluruhan ciri dari suatu produk yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan/tersirat. *Supply chain management* adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier, manufacturer, warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin. Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Sehingga hubungan antara kualitas produk dengan SCM practice adalah bahwa kualitas produk sangat ditentukan oleh SCM Practice. Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan.

Sehingga hubungan antara kualitas produk dengan SCM practice adalah bahwa kualitas produk sangat ditentukan oleh SCM Practice.

Dengan adanya kualitas produk yang baik inilah yang akan membuat para konsumen puas dan percaya. Namun, meskipun proses produksi telah dilaksanakan dengan baik, pada kenyataannya seringkali masih ditemukan ketidaksesuaian antara produk yang dihasilkan dengan yang diharapkan, dimana kualitas produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar, atau dengan kata lain produk yang dihasilkan mengalami kegagalan/ cacat produk. Hal tersebut disebabkan adanya penyimpangan dari berbagai faktor. Agar supaya produk yang dihasilkan tersebut mempunyai kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan dan sesuai dengan harapan konsumen, perusahaan harus menerapkan sistem pengendalian kualitas yang tepat, mempunyai tujuan dan tahapan yang jelas, serta memberikan inovasi dalam melakukan pencegahan dan penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi perusahaan (Padmanty & Saputra, 2018)

Hasil penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa kualitas produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM

2.4.2 Pengaruh Fleksibilitas terhadap Kebijakan SCM

Tachizawa dan Gimenez (2010) mengartikan fleksibilitas sebagai sebuah atribut dari teknologi sistem atau kemampuan perusahaan untuk menghadapi kondisi yang tidak menentu., dan untuk merespon perubahan. Sedangkan Duclos *et al* (2003) mengatakan bahwa fleksibilitas menghasilkan cara pikir yang berbeda agar mampu melayani kebutuhan pelanggan yang berbeda dan menghadapi kendala yang muncul tanpa diduga. Meningkatkan fleksibilitas dalam praktik

supply chain dapat dianggap sebagai sebuah strategi untuk meningkatkan responsif usaha dalam membuat keputusan (Sanchez dan Peres, 2005). Hasil penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa fleksibilitas berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM.

2.4.3 Hubungan antara Variasi Produk dengan Kebijakan SCM

Menurut Philip Kotler (2012) mendefinisikan variasi produk sebagai unit tersendiri dalam suatu merek atau lini produk yang dapat dibedakan berdasarkan ukuran, harga, penampilan atau suatu ciri lain. Sedangkan menurut Tjiptono (2012), variasi produk cocok dipilih apabila perusahaan bermaksud memanfaatkan fleksibilitas produk sebagai strategi bersaing dengan para produsen misal produk-produk standar. Berdasarkan dari pengertian para ahli tersebut peneliti mengambil kesimpulan bahwa variasi produk adalah beraneka ragam produk yang didasari pada ukuran, harga, penampilan atau ciri-ciri lain sebagai unsur-unsur pembedanya. Sedangkan *Supply chain management* adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier, manufacturer, warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin. Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Sehingga hubungan antara variasi produk dengan kebijakan SCM adalah variasi produk sangat menentukan bagaimana

kebijakan SCM dilaksanakan. Hasil penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa variasi produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM.

2.4.4 Hubungan antara Kebijakan SCM Dengan Kepuasan Pelanggan

Supply chain management adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier, manufacturer, warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin.

Kepuasan pelanggan diartikan sebagai sesuatu yang dipengaruhi oleh nilai-nilai suatu layanan (*service*) yang disuguhkan pegawai kepada pelanggan. Nilai pelanggan tersebut tercipta karena tingkat kepuasan, loyalitas, dan produktifitas yang disumbangkan oleh pegawai. Adanya kepuasan kerja yang dinikmati oleh para pegawai merupakan upaya yang mendukung terciptanya kualitas layanan yang prima; serta kebijakan perusahaan yang baik akan memungkinkan pegawai memberikan layanan terbaik kepada para pelanggan. Sehingga hubungan antara SCM Practice dengan kepuasan pelanggan adalah bahwa SCM practice memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Hasil penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa kebijakan SCM berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen.

2.4 Kerangka Pemikiran

Terdapat pengaruh yang kuat antara *Supply chain management* terhadap kepuasan pelanggan. Karena kepuasan pelanggan sangat ditentukan oleh SCM yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Sebuah industri dituntut untuk bisa

mengelola dan melaksanakan SCM secara baik karena tingkat kepuasan pelanggan menjadi tujuan utama dari sebuah kegiatan industri. Jika produk-produk yang diproduksi memberikan kesan yang kurang puas, maka akan mencoreng nama sebuah industri dan tingkat kepuasan pelanggan akan menurun.

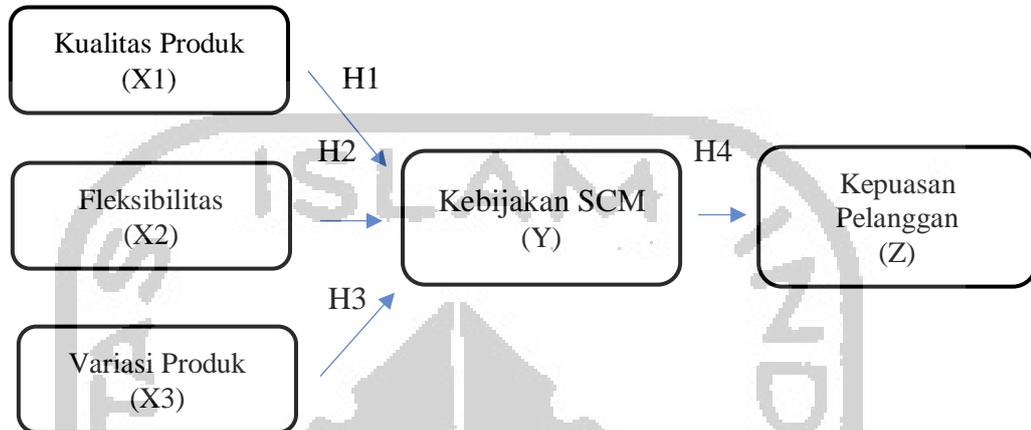
Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Sehingga hubungan antara kualitas produk dengan kebijakan SCM adalah bahwa kualitas produk sangat ditentukan oleh kebijakan SCM.

Variasi produk adalah beraneka ragam produk yang didasari pada ukuran, harga, penampilan atau ciri-ciri lain sebagai unsur-unsur pembedanya. Sedangkan *Supply chain management* adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier, manufacturer, warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin. Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Sehingga hubungan antara variasi produk dengan kebijakan SCM adalah variasi produk sangat menentukan bagaimana kebijakan SCM dilaksanakan.

Sedangkan fleksibilitas dalam praktik *supply chain* dapat dianggap sebagai sebuah strategi untuk meningkatkan responsif usaha dalam membuat keputusan (Sanchez dan Peres, 2005).

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan seperti berikut

ini:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis

H1: Ada pengaruh kualitas produk terhadap kebijakan SCM.

H2: Ada pengaruh fleksibilitas terhadap kebijakan SCM.

H3: Ada pengaruh Variasi Produk terhadap kebijakan SCM.

H4: Ada pengaruh kebijakan SCM terhadap kepuasan pelanggan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Singarimbun & Effendi (2011), penelitian eksplanatori adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Karena alasan utama dari penelitian eksplanatori adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan melalui penelitian ini dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh dari variabel-variabelnya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Metode survei adalah penelitian yang dilakukan pada suatu populasi dengan menganalisis data yang diperoleh dari populasi itu sendiri (Sekaran & Bougie, 2013).

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UMKM Gula Semut di Buayan, Jawa Tengah.

3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). Teknik sampling yang digunakan dalam

pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. Purposive sampling adalah salah satu teknik sampling non random sampling dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Kriteria pengambilan sampel adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan atau pemilik UMKM Gula Semut yang beroperasi di Buayan, Jawa Tengah
2. Manajer UMKM Gula Semut yang beroperasi di Buayan, Jawa Tengah dengan masa kerja lebih dari 2 tahun.

Menurut Hair, Anderson, Tatham, & Black (2010) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut Hair et al (2010) adalah:

(Jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (estimated parameter). Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah:

$$\text{Sampel minimal} = (28 + 5) \times 5 = 165 \text{ responden}$$

Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 165 responden. Untuk menghindari kuesioner yang tidak kembali dan tidak diisi maka dalam penelitian ini mengambil sampel 200 responden.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014).

1. Variabel Terikat (Y)

Adapun variabel terikat pada penelitian ini adalah kebijakan SCM dan Kepuasan Pelanggan, dimana kebijakan SCM sebagai Y1 dan Kepuasan Pelanggan sebagai Y2.

2. Variabel Bebas (X)

Adapun variabel bebas pada penelitian ini adalah kualitas produk, Fleksibilitas, dan Variasi Produk.

3.4 Pengukuran Variabel

3.4.1 Kebijakan SCM

Kebijakan SCM adalah sebuah proses bisnis dan informasi yang berulang yang menyediakan produk atau layanan dari pemasok melalui proses pembuatan dan pendistribusian kepada konsumen (Schroeder, 2007). Pengukuran dimensi kebijakan SCM menurut Moruyi dan Mafini (2016) :

1. Transporstasi
2. Pengemasan
3. Pembelian
4. Gudang & Penyimpanan
5. Peramalan Permintaan
6. Proses pemesanan

3.4.2 Kepuasan Pelanggan

Menurut Zeithaml, Bitner, & Gremler (2013), kepuasan Pelanggan dipengaruhi oleh persepsi atas kualitas jasa, persepsi atas harga, serta factor situasional dan factor personal. Kepuasan konsumen juga dipengaruhi oleh kualitas produk atau barang-barang yang diberikan pada pelanggan dalam proses penyerahan jasa. Menurut Ramsay & Croom (2008) pengukuran mutu dan kepuasan pelanggan dalam penelitian ini adalah adalah:

1. Kepuasan terhadap penempatan pemesanan pembelian bahan baku dalam rantai pasok
2. Kepuasan terhadap perkembangan pengiriman pemesanan produk dalam rantai pasok
3. Kepuasan terhadap control kualitas dari rantai pasok perusahaan
4. Kepuasan terhadap proses negosiasi dengan pemasok
5. Kepuasan dengan keterlibatan pengembangan produk baru
6. Kepuasan terhadap control biaya perusahaan

2.4.3 Variasi Produk

Deschamps (1999) menjelaskan variasi produk adalah kemampuan untuk menciptakan banyak variasi produk untuk memenuhi setiap permintaan yang diharapkan telah dengan cepat menjadi salah satu faktor sukses dominan.

Pengukuran variasi produk menggunakan pendapat Kotler (2016) :

- 1.) Ukuran produk
- 2.) Harga,
- 3.) Tampilan

4.) Ketersediaan Produk

2.4.4 Fleksibilitas

Tachizawa dan Gimenez (2010) mengartikan *flexibility* sebagai sebuah atribut dari teknologi sistem atau kemampuan perusahaan untuk menghadapi kondisi yang tidak menentu, dan untuk merespon perubahan. Indikator-indikator fleksibilitas adalah sebagai berikut Duclos et.al (2003) :

1. Fleksibilitas sistem operasi
2. Fleksibilitas pasar
3. Fleksibilitas Logistik
4. Fleksibilitas pasokan
5. Fleksibilitas organisasional
6. Fleksibilitas sistem informasi

2.4.5 Kualitas Produk

Menurut Kotler (2016) Kualitas produk adalah keseluruhan ciri dari suatu produk yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan/tersirat. Menurut Saura et al (2018) dimensi penentu kualitas produk dalam SCM tersebut adalah:

1. Karyawan perusahaan pemasok mampu memahami posisi perusahaan/UKM
2. Karyawan perusahaan pemasok mempunyai pengetahuan yang cukup terhadap produk
3. Terdapat informasi tentang pemesanan produk
4. Prosedur pemesanan produk efektif dan mudah

5. Produk yang dipesan dari perusahaan memenuhi persyaratan teknis
6. Perusahaan pemasok memiliki kecepatannya dalam penanganan masalah

Pengukuran variable menggunakan skala likert dengan lima skala. Skala likert yang digunakan adalah sebagai berikut :

Skor 5 diberi penilaian sangat setuju

Skor 4 diberi penilaian setuju

Skor 3 diberi penilaian netral

Skor 2 diberi penilaian tidak setuju

Skor 1 diberi penilaian sangat tidak setuju

3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

3.5.1 Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara telaah pustaka maupun sumber bacaan lainnya yang relevan dan Dapat dipertanggungjawabkan. Telaah pustaka dilakukan terhadap jurnal, hasil penelitian yang pernah dilakukan orang lain, dokumen intern resmi perusahaan, maupun dari media massa dan situs internet.

3.5.2 Survei

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survey, berupa kuesioner yang akan diisi oleh para karyawan UKM Gula Semut. Peneliti mengharapkan umpan balik kuesioner sejumlah minimal 45 responden. Kuesioner yang telah diisi dan dikembalikan oleh responden selanjutnya akan diseleksi terlebih dahulu agar kuesioner yang tidak lengkap dalam pengisiannya tidak diikutsertakan dalam analisis data.

3.6 Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji kualitas data penelitian terbagi menjadi 2 bagian, yaitu validitas dan reliabilitas data. Uji kualitas data merupakan tahapan yang harus dilewati sebuah model penelitian sebelum sampai pada uji pengaruh maupun uji korelasi. Secara umum, validitas data menggambarkan kecocokan tiap indikator terhadap variabelnya. Analisis ini digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu tes dapat melakukan fungsi ukurannya. Semakin tinggi validitas suatu alat maka semakin tepat pula alat pengukur tersebut mengenai sasarannya, dan sebaliknya semakin rendah suatu alat pengukur, maka semakin jauh pula alat pengukur tersebut mengenai sasarannya.

Peneliti menguji validitas setiap *observed variable* atau indikator dengan pendekatan *convergent validity*. Validitas konvergen dapat dilihat dari *measurement model* dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali *standard error*-nya atau memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*-nya (Ferdinand, 2002). Program AMOS versi 20 juga menyediakan fasilitas menilai validitas konvergen dengan mencermati *critical value* atau *t value* dari setiap indikator. Kriterianya adalah apabila *t value* indikator ≥ 1.96 maka indikator tersebut signifikan pada tingkat $\alpha = 0,05$ (Holmes-Smith, 2001).

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat konsistensi jawaban kuesioner, sehingga mampu menunjukkan keandalan sebuah alat ukur.

Selanjutnya untuk menguji reliabilitas data digunakan indikator berdasarkan rumus *Variance Extracted* (AVE) dan *Construct Reliability* (CR). Furthermore, to test the reliability of the data, we used the indicator based on Variance Extracted (AVE) and Construct Reliability (CR) formula. Ghozali (2013) menjelaskan bahwa indikator dari variabel disebut reliabel jika nilai $AVE \geq 0,05$ dan $CR \geq 0,07$. Pada penelitian ini reliabilitas konstruk diuji menggunakan pendekatan *construct reliability* dan AVE dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dari model SEM yang dianalisis. *construct reliability* dan AVE diperoleh dengan rumus (Fornell & Larcker, 1981) berikut :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \varepsilon_i}$$

$$Construct Reliability = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \varepsilon_i}$$

Dimana, λ_i = *Standard loading* masing-masing indikator (*observed variable*)

ε_i = kesalahan pengukuran masing-masing indikator (1 – reliabilitas indikator)

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari rata-rata, standar deviasi, variance, maksimum, minimum, kurtosis dan skewness. Analisis ini digunakan untuk menganalisis dan menyajikan data disertai dengan perhitungan agar dapat memperoleh keadaan dan karakteristik data yang bersangkutan. Metode yang

digunakan dalam penelitian ini adalah metode numerik yang berfungsi untuk mengenali pola sejumlah data, merangkum informasi yang terdapat dalam data, dan menyajikan informasi tersebut dalam bentuk yang diinginkan (Ghozali, 2013).

3.7.2 Analisis Kuantitatif

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis SEM (Structural Equation Modeling) dengan menggunakan software Amos 2.1.

SEM adalah teknik analisis yang memungkinkan hubungan-hubungan yang kompleks dan rumit secara simultan. Dalam pengertian yang sederhana, SEM menyediakan teknik estimasi yang memadai dan paling efisien untuk serangkaian persamaan *multiple regression* dan terpisah dan diestimasi secara simultan (Ghozali, 2016).

Hair, Anderson, Tatham, & Black (2010) menjelaskan Tujuh langkah proses analisis data dengan SEM secara lengkap sebagai berikut:

Step 1 : Mengembangkan suatu model berbasis teoritis

Model adalah penyederhanaan masalah yang kompleks agar mudah dianalisis. Model tersebut dibangun berdasarkan literature dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan.

Step 2: Membangun suatu diagram jalur

Model yang telah dibangun tersebut kemudian digambarkan dalam bentuk diagram jalur (*path diagram*). Pada tahap ini penelitian mendefinisikan dan menetapkan konstruk *eksogeneous* dan *endogeneous* kemudian

menghubungkannya dalam bentuk jalur diagram. Dengan diagram jalur ini akan jelas diketahui bagaiman mana yang harus dilakukan *conformatory test* yaitu menguji apakah indikator dapat menjelaskan variabel laten dan bagian mana yang harus dilakukan uji hipotesis yaitu menguji pengaruh semua variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung, serta menguji pengaruh endogen terhadap variabel endogen lainnya.

Step 3: Mengkonversi diagram alur dalam bentuk persamaan

Pada tahap ini peneliti menjabarkan diagram alur model penelitian dalam bentuk persamaan struktural (*structural equation*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

Step 4: Memilih matriks input dan estimasi model

Karena dalam penelitian ini yang diuji adalah kausalitas, maka input yang digunakan adalah kovarians. Langkah-langkah penggunaan input dalam SEM adalah sebagai berikut:

1. Estimasi Model pengukuran (*confirmatory factor*)

Model pengukuran ini adalah untuk menguji apakah indikator-indikator secara signifikan dapat mengukur variabel laten dalam model.

2. Estimasi analisis jalur

Pada tahap ini menguji pengaruh baik langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dan pengaruh variabel endogen dengan variabel endogen lainnya.

Step 5: Meramal indentifikasi model

Tahap ini adalah menaksirkan apakah model struktural yang dibuat mampu menghasilkan estimasi yang baik. Tanda-tanda adanya masalah dalam tahap ini adalah:

1. Simpangan standar untuk satu atau beberapa koefisien model sangat besar.
2. Informasi yang diperlukan tidak dapat disajikan oleh program.
3. Munculnya angka-angka yang tidak wajar. Misalnya terdapat varian yang negatif.
4. Terdapat angka koefisien korelasi antar koefisien estimasi sangat tinggi.

Step 6: Mengevaluasi ketepatan estimasi model

Estimasi model akan dapat diuji apabila beberapa asumsi penggunaan SEM dapat dipenuhi. Hal-hal yang perlu dilihat adalah: ukuran sampel minimal 100 unit; data berdistribusi normal dan berpola linier; evaluasi *outliers* dengan metode *univariate* dan *multivariate*. Apabila asumsi-asumsi pengguna SEM sudah dapat dipenuhi, maka tahap selanjutnya adalah melakukan uji kesesuaian dan uji statistik (*goodness of fit test*).

Step 7: Menginterpretasikan dan memodifikasi model

Langkah terakhir dari serangkaian langkah diatas adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model apabila ternyata estimasi yang dihasilkan tidak memiliki tingkat prediksi seperti yang diharapkan atau memiliki tingkat residual yang tinggi. Secara ringkas pedoman kriteria kelayakan pemodelan (*goodness of fit index*) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Goodness of Fit Index

Goodness of Fit	Cut-off value
Chi-Square (X^2)	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Source: Hair et al (2010)

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ke tiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tadi. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ke tiga yang memediasi hubungan kedua variabel ini. Kemudian pada setiap variabel dependen (endogen variabel) akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah variance yang tidak dapat dijelaskan (unexplained variance) oleh variabel itu. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

p value $< 0,05$ atau nilai Critical Ratio $> 1,96$, maka hipotesis **diterima**.

p value $> 0,05$ atau nilai Critical Ratio $< 1,96$ maka hipotesis **ditolak**.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini meliputi analisis karakteristik responden dan analisis jawaban responden terhadap variabel penelitian.

4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian

Data primer yang telah berhasil dikumpulkan oleh peneliti kemudian dianalisis. Analisis karakteristik responden meliputi jenis kelamin, umur, jenis usaha, dan umur usaha.

4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usaha

Hasil karakteristik responden berdasarkan jenis usaha bisa dilihat dalam tabel 4.1:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usaha

Jenis Usaha	Jumlah	Persentase
Manufaktur	200	100%
Jasa	0	0%
Lain-Lain	0	0%
Total	200	100%

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden yang mengisi kuisioner seluruh responden adalah UKM dengan bidang usaha manufaktur yaitu berjumlah 200 responden atau sebesar 100 %

4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan umur perusahaan dapat dilihat dalam tabel 4.2 :

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Umur Prusahaan	Jumlah	Persentase
0-5 tahun	26	13%
5-10 tahun	72	36%
> 10 tahun	102	51%
Total	200	100%

Sumber : Data Primer, 2019

Dengan melihat umur perusahaan dapat diketahui bahwa mayoritas perusahaan mempunyai umur adalah selama > 10 tahun sebesar 102 responden atau 51%. Selanjutnya secara berturut-turut adalah perusahaan dengan umur 5-10 tahun sebesar 72 responden atau 36% dan perusahaan dengan umur 0-5 tahun sebesar 26 responden atau 13%.

4.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan tenaga kerja dapat dilihat dalam tabel 4.3 :

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Tenaga Kerja

Tenaga Kerja	Jumlah	Persentase
≤ 5 orang	52	26%
6 sampai dengan 20 orang	146	73%
21 sampai dengan 50 orang	2	1%
Total	200	100%

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas UKM adalah UKM dengan tenaga kerja 6 sampai dengan 20 orang sebesar 146 responden atau 73%, ≤ 5 orang sebesar 52 responden atau 26%, 21-50 orang sebesar 2 responden atau 1%.

4.1.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Modal

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan umur perusahaan dapat dilihat dalam tabel 4.4 :

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Modal Perusahaan

Jumlah Modal	Jumlah	Persentase
< 100 juta	198	99%
100 sampai dengan 300 juta	2	1%
> 300 juta	0	0%
Total	200	100%

Sumber : Data Primer, 2019

Dengan melihat umur perusahaan dapat diketahui bahwa mayoritas UKM dengan modal kerja adalah selama kurang dari 100 juta sebesar 198 responden atau 99%. Selanjutnya secara berturut-turut adalah perusahaan dengan modal kerja sebesar 2 responden atau 1% dan perusahaan dengan umur 0-5 tahun sebesar 0 responden atau 0%.

4.1.2 Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum} = 1$$

$$\text{Skor maksimum} = 5$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{Maksimum} - \text{minimum}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

$$\text{Nilai rata-rata } 1,00 - 1,80 = \text{Sangat Tidak baik}$$

Nilai rata-rata 1,81 – 2,60	=	Tidak baik
Nilai rata-rata 2,61 – 3,40	=	Netral
Nilai rata-rata 3,41 – 4,20	=	Baik
Nilai rata-rata 4,21 – 5,00	=	Sangat Baik

4.1.2.1 Variabel Kualitas Produk

Deschamps (1999:35) menjelaskan variasi produk adalah kemampuan untuk menciptakan banyak variasi produk untuk memenuhi setiap permintaan yang diharapkan telah dengan cepat menjadi salah satu faktor sukses dominan. Hasil deskriptif atau penilaian responden pada kualitas produk ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Kualitas Produk

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Karyawan perusahaan pemasok mampu memahami posisi perusahaan/UKM	3,49	Baik
2	Karyawan perusahaan pemasok mempunyai pengetahuan yang cukup terhadap produk	3,72	Baik
3	Terdapat informasi tentang pemesanan produk	3,71	Baik
4	Prosedur pemesanan produk efektif dan mudah	3,76	Baik
5	Produk yang dipesan dari perusahaan memenuhi persyaratan teknis	3,73	Baik
6	Perusahaan pemasok memiliki kecepatan dalam penanganan masalah	3,81	Baik
	Mean Total	3,70	Baik

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa dari 200 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan kualitas produk. Penilaian tertinggi pada item mempunyai Perusahaan pemasok memiliki kecepatana dalam penanganan masalah. Sedangkan penilaian

terendah pada item Karyawan perusahaan pemasok mampu memahami posisi perusahaan/UKM. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kualitas produk cenderung baik, terbukti pimpinan memberikan penilaian yang baik.

4.1.2.2 Variabel Fleksibilitas

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden terhadap variabel fleksibilitas.

Tabel 4.6
Fleksibilitas

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan memiliki fleksibilitas system operasi yang baik	3,71	Baik
2	Perusahaan memiliki fleksibilitas pasar yang baik	3,82	Baik
3	Perusahaan memiliki fleksibilitas logistik yang baik	3,84	Baik
4	Perusahaan memiliki fleksibilitas penawanan yang baik	3,60	Baik
5	Perusahaan memiliki fleksibilitas organisasi yang baik	3,66	Baik
6	Perusahaan memiliki fleksibilitas system informasi yang baik	3,62	Baik
	Mean Total	3,71	Baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa dari 200 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan fleksibilitas. Penilaian terendah pada item Perusahaan memiliki fleksibilitas penawanan yang baik dan penilaain tertinggi pada item Perusahaan memiliki fleksibilitas pasar yang baik. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada variabel fleksibilitas.

4.1.2.3 Variabel Variasi Produk

Penilaian variasi produk adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Variasi Produk

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan dapat membuat variasi ukuran dari produk tertentu baik dari ukuran yang kecil dan besar	3,70	Baik
2	Perusahaan dapat membuat variasi harga dari produk tertentu	3,73	Baik
3	Perusahaan dapat membuat variasi kemasan dari produk tertentu	3,60	Baik
4	Perusahaan dapat membuat variasi produk yang dibutuhkan konsumen	3,66	Baik
	Mean Total	3,67	Baik

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa dari 200 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan product variety. Penilaian terendah pada item Perusahaan dapat membuat variasi kemasan dari produk tertentu dan penilaian tertinggi pada item Perusahaan dapat membuat variasi harga dari produk tertentu. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada variabel product variety. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat product variety dalam kondisi baik, terbukti responden memberikan penilaian yang baik.

4.1.2.4 Variabel Kebijakan SCM

Penilaian kebijakan SCM adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8
Kebijakan SCM

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan mempunyai kemampuan untuk membangun transportasi bahan baku yang terintegrasi	3,69	Baik
2	Perusahaan mempunyai kemampuan melakukan pengemasan produk secara baik	3,84	Baik
3	Perusahaan mempunyai kemampuan melakukan pembelian bahan baku secara efektif dan efisien	3,76	Baik
4	Perusahaan mempunyai gudang dan penyimpanan dalam mendukung kegiatan logistik / SCM	3,72	Baik
5	Perusahaan mempunyai kemampuan meramalkan permintaan produk dimasa yang akan datang	3,68	Baik
6	Perusahaan mempunyai kemampuan sistem logistik / SCM perusahaan untuk melakukan proses pemesanan	3,58	Baik
	Mean Total	3,71	Baik

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa dari 200 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan kebijakan SCM. Penilaian terendah pada item Perusahaan mempunyai kemampuan sistem logistik / SCM perusahaan untuk melakukan proses pemesanan dan penilaain tertinggi pada item Perusahaan mempunyai kemampuan melakukan pengemasan produk secara baik. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada variabel kebijakan SCM.

4.1.2.5 Variabel Kepuasan Konsumen

Penilaian kepuasan konsumen adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9

Kepuasan Konsumen

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Saya puas terhadap penempatan pemesanan pembelian bahan baku dalam rantai pasok	3,71	Baik
2	Saya puas terhadap perkembangan pengiriman pemesanan produk dalam rantai pasok	3,73	Baik
3	Saya puas terhadap control kualitas dari rantai pasok perusahaan	3,63	Baik
4	Saya puas terhadap proses negosiasi dengan pemasok	3,58	Baik
5	Saya puas dengan keterlibatan pengembangan produk baru	3,73	Baik
6	Saya puas terhadap control biaya perusahaan	3,74	Baik
	Mean Total	3,68	Baik

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa dari 200 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan kepuasan konsumen. Penilaian terendah pada item puas terhadap proses negosiasi dengan pemasok dan penilaain tertinggi pada item puas terhadap control biaya perusahaan. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada variabel kepuasan konsumen.

4.1.2.6 Variabel Rata-Rata Penilaian Responden

Penilaian rata-rata penilaian responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10

Rata-Rata Variabel Penelitian

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Kualitas Produk	3,70	Baik
2	Fleksibilitas	3,71	Baik
3	Variasi Produk	3,67	Baik
4	Kebijakan SCM	3,71	Baik
5	Kepuasan Konsumen	3,68	Baik

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa dari 200 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh variable penelitian. Penilaian terendah pada item puas terhadap variabel variasio produk dan penilaain tertinggi pada item puas terhadap variabel fleksibilitas. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada variabel penelitian.

4.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data penelitian terbagi menjadi 2 bagian, yaitu validitas dan reliabilitas data. Uji kualitas data merupakan tahapan yang harus dilewati sebuah model penelitian sebelum sampai pada uji pengaruh maupun uji korelasi. Secara umum, validitas data menggambarkan kecocokan tiap indikator terhadap variabelnya. Analisis ini digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu tes dapat melakukan fungsi ukuranya. Semakin tinggi validitas suatu alat maka semakin tepat pula alat pengukur tersebut mengenai sasarannya, dan sebaliknya semakin rendah suatu alat pengukur, maka semakin jauh pula alat pengukur tersebut mengenai sasarannya.

Peneliti menguji validitas setiap *observed variable* atau indikator dengan pendekatan *convergent validity*. Validitas konvergen dapat dilihat dari *measurement model* dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali *standard error*-nya atau memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*-nya (Ferdinand, 2002).

Program AMOS versi 20 juga menyediakan fasilitas menilai validitas konvergen dengan mencermati *critical value* atau *t value* dari setiap indikator. Kriterianya adalah apabila *t value* indikator ≥ 1.96 maka indikator tersebut signifikan pada tingkat $\alpha = 0,05$ (Holmes-Smith, 2001).

Dari Tabel 4.10 diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai *t* hitung $> 1,96$ dan nilai sig $< 0,05$, sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Kuesioner Penelitian

Variabel	Indikator	λ_i	e_i	t-value	Pvalue	Ket
Kualitas Produk	KP1	2,405	0,244	9,855	0,000	Valid
	KP2	1,843	0,193	9,554	0,000	Valid
	KP3	1,379	0,151	9,109	0,000	Valid
	KP4	1,355	0,146	9,290	0,000	Valid
	KP5	0,579	0,127	4,570	0,000	Valid
	KP6	0,777	0,110	7,052	0,000	Valid
Fleksibilitas	FLEK1	1,649	0,167	9,851	0,000	Valid
	FLEK2	1,603	0,165	9,718	0,000	Valid
	FLEK3	1,781	0,183	9,750	0,000	Valid
	FLEK4	0,542	0,119	4,562	0,000	Valid
	FLEK5	1,824	0,187	9,734	0,000	Valid
	FLEK6	0,369	0,110	3,358	0,000	Valid
Product Variety	PV1	1,157	0,158	7,324	0,000	Valid
	PV2	1,320	0,158	8,360	0,000	Valid
	PV3	1,270	0,167	7,583	0,000	Valid
	PV4	1,639	0,189	8,681	0,000	Valid
Kebijakan SCM	SCM1	0,642	0,096	6,659	0,000	Valid
	SCM2	0,573	0,092	6,205	0,000	Valid
	SCM3	1,609	0,167	9,619	0,000	Valid
	SCM4	1,396	0,147	9,494	0,000	Valid
	SCM5	1,535	0,159	9,633	0,000	Valid
	SCM6	1,534	0,160	9,594	0,000	Valid
Kepuasan	CS1	1,629	0,169	9,627	0,000	Valid

Konsumen	CS2	1,464	0,157	9,329	0,000	Valid
	CS3	1,651	0,174	9,466	0,000	Valid
	CS4	1,496	0,163	9,156	0,000	Valid
	CS5	0,593	0,103	5,764	0,000	Valid
	CS6	0,760	0,101	7,500	0,000	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat konsistensi jawaban kuesioner, sehingga mampu menunjukkan keandalan sebuah alat ukur. Selanjutnya untuk menguji reliabilitas data digunakan indikator berdasarkan rumus *Variance Extracted* (AVE) dan *Construct Reliability* (CR). Furthermore, to test the reliability of the data, we used the indicator based on Variance Extracted (AVE) and Construct Reliability (CR) formula. Ghazali (2013) menjelaskan bahwa indikator dari variabel disebut reliabel jika nilai $AVE \geq 0,05$ dan $CR \geq 0,07$.

Pada penelitian ini reliabilitas konstruk diuji menggunakan pendekatan *construct reliability* dan AVE dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dari model SEM yang dianalisis. *construct reliability* dan AVE diperoleh dengan rumus (Fornell & Larcker, 1981) berikut :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \epsilon_i}$$

$$Construct Reliability = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \epsilon_i}$$

Dimana, λ_i = *Standard loading* masing-masing indikator (*observed variable*)

ε_i = kesalahan pengukuran masing-masing indikator (1 – reliabilitas indikator).

Tabel 4.12

Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Variabel	AVE	CR
Kualitas Produk	0,935	0,896
Fleksibilitas	0,929	0,892
Variasi Produk	0,917	0,889
Kebijakan SCM	0,924	0,899
Kepuasan Konsumen	0,925	0,888

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Nilai AVE > 0,5 dan CR > 0,7 sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator dalam variabel adalah reliabel dan dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner penelitian ini dapat dinyatakan handal / reliabel. Artinya kuesioner ini memiliki hasil yang konsisten jika dilakukan pengukuran dalam waktu dan model atau desain yang berbeda.

4.3 Analisis SEM (*Structural Equation Model*)

Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Model*). Model analisis jalur ini digunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*) yaitu sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Analisis ini sekaligus untuk membuktikan hipotesis penelitian ini yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya.

Untuk melakukan analisis data dengan metode SEM diperlukan tahap-tahap pengujian yaitu :

4.3.1. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Uji kebaikan model ini menggunakan *software* Amos versi 20. Berikut ini *goodness of fit index* yang dihasilkan setelah pengujian :

Tabel 4.13

Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	<i>Cut Off Value</i>	<i>Kriteria</i>
Likelihood Chi Square	370,677	Diharapkan kecil	Baik
Probability	0,155	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,020	$\leq 0,08$	Baik
GFI	0,879	$\geq 0,9$	Mendekati Baik
AGFI	0,857	$\geq 0,9$	Mendekati Baik
TLI	0,977	$\geq 0,90$	Baik
CFI	0,979	$\geq 0,90$	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2019

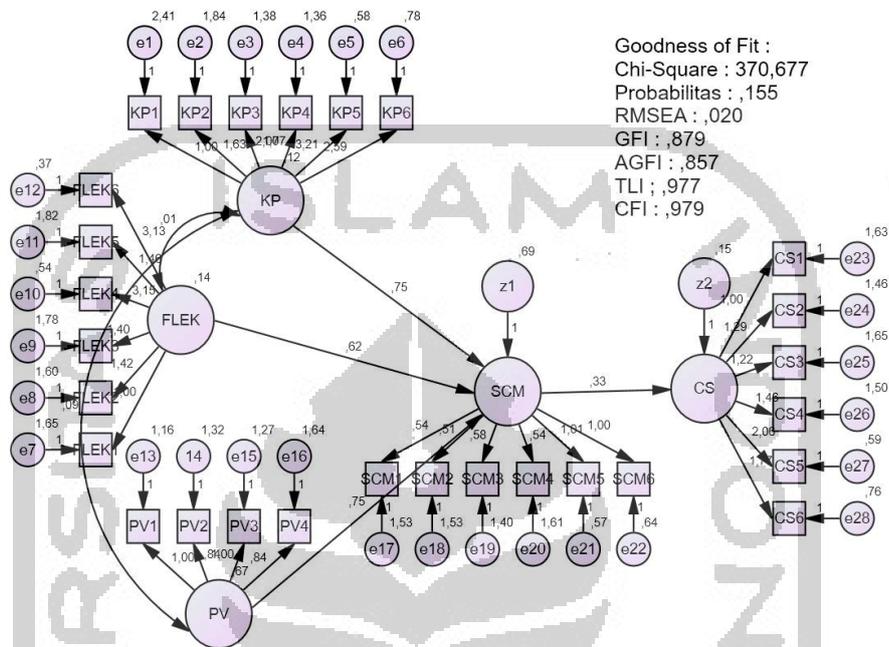
Hasil *goodness of fit* sebagian besar dinyatakan baik kecuali GFI dan AGFI yang nilainya hampir mendekati nilai yang ditentukan atau dapat disebut dalam kondisi *marginal*. Dengan demikian model penelitian ini telah dapat dinyatakan memenuhi kesesuaian model (*goodness of fit*).

4.3.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian dilakukan uji satu sisi, karena hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen dihipotesiskan berpengaruh positif. Untuk mengetahui apakah hipotesis didukung oleh data atau tidak, maka nilai probabilitas dari *Critical Ratio* (C.R) dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$. Apabila *Standardized Koefisien* parameter bernilai positif dan nilai probabilitas dari *Critical Ratio* (C.R) kurang dari $\alpha = 5\%$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian didukung oleh data (terbukti secara signifikan). Hasil analisis SEM adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1

Hasil Analisis SEM



Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan program AMOS versi 20.0, diperoleh hasil uji hipotesis yang merupakan uji hubungan kausalitas dari masing-masing variabel penelitian sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.14

Hasil Estimasi Model Penelitian

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SCM <--- KP	,754	,373	2,023	,043	
SCM <--- FLEK	,624	,271	2,305	,021	
SCM <--- PV	,749	,160	4,674	***	
CS <--- SCM	,328	,070	4,686	***	

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2019

Hasil analisis SEM di atas, maka hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Kualitas Produk terhadap Kebijakan SCM.

Hipotesis alternatif pertama bahwa “kualitas produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM.” Hasil koefisien jalur kualitas produk terhadap kebijakan SCM adalah sebesar 0,754 dengan nilai p-value ($0,043 < 0,05$). Hal ini berarti kualitas produk berpengaruh positif signifikan terhadap kebijakan SCM. Dengan demikian hipotesis pertama dalam penelitian ini **dapat didukung**.

2. Pengaruh Fleksibilitas terhadap Kebijakan SCM.

Hipotesis alternatif kedua bahwa “fleksibilitas berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM.” Hasil koefisien jalur fleksibilitas terhadap kebijakan SCM adalah sebesar 0,624 dengan nilai p-value ($0,021 < 0,05$). Hal ini berarti fleksibilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kebijakan SCM. Dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini **dapat didukung**.

3. Pengaruh Variasi Produk terhadap Kebijakan SCM

Hipotesis alternatif ketiga bahwa “variasi produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM”. Hasil koefisien jalur variasi produk terhadap kebijakan SCM adalah sebesar 0,749 dengan nilai p-value ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti variasi produk berpengaruh positif signifikan terhadap kebijakan SCM. Dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini **dapat didukung**.

4. Pengaruh Kebijakan SCM terhadap Kepuasan Konsumen

Hipotesis alternatif ketiga bahwa “kebijakan SCM berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen”. Hasil koefisien jalur kebijakan SCM terhadap

kepuasan konsumen adalah sebesar 0,328 dengan nilai p-value ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti kebijakan SCM berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan konsumen. Dengan demikian hipotesis keempat dalam penelitian ini **dapat didukung**.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Kualitas Produk terhadap Kebijakan SCM

Hasil penelitian membuktikan bahwa kualitas produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM. Hal ini berarti bahwa semakin baik kualitas produk akan meningkatkan kebijakan SCM.

Kualitas produk adalah keseluruhan ciri dari suatu produk yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan/tersirat. *Supply chain management* adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier, manufacturer, warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin. Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Sehingga hubungan antara kualitas produk dengan SCM practice adalah bahwa kualitas produk sangat ditentukan oleh SCM Practice. Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan.

Sehingga hubungan antara kualitas produk dengan SCM practice adalah bahwa kualitas produk sangat ditentukan oleh SCM Practice.

Dengan adanya kualitas produk yang baik inilah yang akan membuat para konsumen puas dan percaya. Namun, meskipun proses produksi telah dilaksanakan dengan baik, pada kenyataannya seringkali masih ditemukan ketidaksesuaian antara produk yang dihasilkan dengan yang diharapkan, dimana kualitas produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar, atau dengan kata lain produk yang dihasilkan mengalami kegagalan/ cacat produk. Hal tersebut disebabkan adanya penyimpangan dari berbagai faktor. Agar supaya produk yang dihasilkan tersebut mempunyai kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan dan sesuai dengan harapan konsumen, perusahaan harus menerapkan sistem pengendalian kualitas yang tepat, mempunyai tujuan dan tahapan yang jelas, serta memberikan inovasi dalam melakukan pencegahan dan penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi perusahaan (Padmanty & Saputra, 2018)

Hasil ini sesuai penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa kualitas produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM.

4.4.2 Pengaruh Fleksibilitas terhadap Kebijakan SCM

Hasil penelitian membuktikan bahwa fleksibilitas berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM. Hal ini berarti bahwa semakin baik fleksibilitas akan meningkatkan kebijakan SCM.

Tachizawa dan Gimenez (2010) mengartikan *flexibility* sebagai sebuah atribut dari teknologi sistem atau kemampuan perusahaan untuk menghadapi kondisi yang tidak menentu., dan untuk merespon perubahan. Sedangkan Duclos

et al (2003) mengatakan bahwa *flexibility* menghasilkan cara pikir yang berbeda agar mampu melayani kebutuhan pelanggan yang berbeda dan menghadapi kendala yang muncul tanpa diduga. Meningkatkan *flexibility* dalam praktik *supply chain* dapat dianggap sebagai sebuah strategi untuk meningkatkan responsif usaha dalam membuat keputusan (Sanchez dan Peres, 2005).

Hasil ini sesuai penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa fleksibilitas berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM.

4.4.3 Pengaruh Variasi Produk terhadap Kebijakan SCM

Hasil penelitian membuktikan bahwa varietas produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM. Hal ini berarti bahwa semakin baik varietas produk akan meningkatkan kebijakan SCM.

Variasi produk adalah beraneka ragam produk yang didasari pada ukuran, harga, penampilan atau ciri-ciri lain sebagai unsur pembedanya. Menurut Philip Kotler (2005:72) mendefinisikan variasi produk sebagai unit tersendiri dalam suatu merek atau lini produk yang dapat dibedakan berdasarkan ukuran, harga, penampilan atau suatu ciri lain. Sedangkan menurut Fandy Tjiptono, dkk (2008:435), variasi produk cocok dipilih apabila perusahaan bermaksud memanfaatkan fleksibilitas produk sebagai strategi bersaing dengan para produsen misal produk-produk standar. Berdasarkan dari pengertian para ahli tersebut peneliti mengambil kesimpulan bahwa variasi produk adalah beraneka ragam produk yang didasari pada ukuran, harga, penampilan atau ciri-ciri lain sebagai unsur-unsur pembedanya. Sedangkan *Supply chain management* adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan

pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier*, *manufacturer*, *warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin. Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Sehingga hubungan antara variasi produk dengan SCM Practices adalah variasi produk sangat menentukan bagaimana SCM practice dilaksanakan.

Hasil ini sesuai penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa variasi produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM.

4.4.4 Pengaruh Kebijakan SCM terhadap Kepuasan Konsumen

Hasil penelitian membuktikan bahwa kebijakan SCM berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Hal ini berarti bahwa semakin baik kebijakan SCM akan meningkatkan kepuasan konsumen.

Supply chain management adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier*, *manufacturer*, *warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin. Sedangkan Kepuasan pelanggan oleh Anwar (1995) diartikan sebagai sesuatu yang dipengaruhi oleh nilai-nilai suatu layanan (*service*) yang disuguhkan pegawai kepada pelanggan. Nilai pelanggan tersebut tercipta karena tingkat kepuasan, loyalitas, dan produktifitas yang disumbangkan oleh pegawai. Adanya kepuasan

kerja yang dinikmati oleh para pegawai merupakan upaya yang mendukung terciptanya kualitas layanan yang prima; serta kebijakan perusahaan yang baik akan memungkinkan pegawai memberikan layanan terbaik kepada para pelanggan. Sehingga hubungan antara SCM Practice dengan kepuasan pelanggan adalah bahwa SCM practice memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Terdapat pengaruh yang kuat antara *Supply chain management* terhadap kepuasan pelanggan. Karena kepuasan pelanggan sangat ditentukan oleh SCM yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Sebuah industri dituntut untuk bisa mengelola dan melaksanakan SCM secara baik karena tingkat kepuasan pelanggan menjadi tujuan utama dari sebuah kegiatan industri. Jika produk-produk yang diproduksi memberikan kesan yang kurang puas, maka akan mencoreng nama sebuah industri dan tingkat kepuasan pelanggan akan menurun.

Hasil ini sesuai penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa kebijakan SCM berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa kualitas produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM. Hal ini berarti bahwa semakin baik kualitas produk akan meningkatkan kebijakan SCM.

2. Hasil penelitian membuktikan bahwa fleksibilitas berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM. Hal ini berarti bahwa semakin baik fleksibilitas akan meningkatkan kebijakan SCM.
3. Hasil penelitian membuktikan bahwa varietas produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM. Hal ini berarti bahwa semakin baik varietas produk akan meningkatkan kebijakan SCM.
4. Hasil penelitian membuktikan bahwa kebijakan SCM berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Hal ini berarti bahwa semakin baik kebijakan SCM akan meningkatkan kepuasan konsumen.

5.2 Saran

Berdasar kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan peran kebijakan SCM karena terbukti memediasi hubungan kualitas produk, fleksibilitas, dan variasi produk terhadap kepuasan konsumen dengan cara membangun transportasi bahan baku yang terintegrasi, pengemasan produk secara baik, pembelian bahan baku secara efektif dan efisien, penyimpanan dalam mendukung kegiatan logistik / SCM, permintaan produk dimasa yang akan datang dan kemampuan sistem logistik / SCM perusahaan untuk melakukan proses pemesanan
2. Meningkatkan peran fleksibilitas perusahaan karena terbukti mampu berpengaruh paling besar dalam mempengaruhi kebijakan SCM. Untuk itu perlu adanya strategi-strategi perusahaan yaitu fleksibilitas system operasi yang baik, memiliki fleksibilitas pasar yang baik, fleksibilitas logistik yang baik,

flexibilitas penawaran yang baik, flexibilitas organisasi yang baik dan flexibilitas system informasi yang baik



DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. (2013). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Choy, K. L., Chow, H. K. H., Tan, K. H., Chan, C., Mok, E. C. M., & Wang, Q. (2016). Leveraging the supply chain flexibility of third party logistics – Hybrid knowledge-based system approach, *35*(2008), 1998–2016. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.08.084>
- Christopher, M. (1998). *Logistic and Supply Chain Management : Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. London: Prentice-Hall, Inc.
- Denove, C., & Power, J. (2007). *Satisfaction: How Every Great Company Listens to the*.
- Deschamps. (1999). *Product Juggernauts*. Massachusetts: Harvard Business Scholl.
- Duclos, L. K., Vokurka, R. J., & Lummus, R. R. (2001). A conceptual model of supply chain flexibility, 446–456. <https://doi.org/10.1108/02635570310480015>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. Retrieved from http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2012071302010531749001
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 24*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hair, J. F. J., Anderson, R. ., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, International, Inc.
- Heizer, J., & Render, B. (2016). *Operations Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kaihatu, T. S., & Siwalankerto, J. (2008). Analisa Kesenjangan Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Konsumen Pengunjung Plaza Tunjungan Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(1), 66–83.
- Kearney, A. (2008). *Operations and Supply Chain*.

- Kotler, P. (2016). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Indeks.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Indeks.
- Levi, D., Kaminsky, P., & Levi, E. (n.d.). *Managing The Supply Chain: The Definitive Guide for the Business Professional*. USA: Mc Graw- Hill International Edition.
- Maddeppungeng, A., Suryani, I., & Amarilis, O. K. (2018). Pengaruh rantai pasok terhadap kinerja kontraktor di provinsi banten dan dki jakarta. *Kontruksia*, 9(2), 75–87.
- Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano ' s model of customer satisfaction into quality function deployment, *18*(1), 25–38.
- Mittal, V., & Kamamura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase Intent, and repurchase Behaviou: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 131–142.
- Omoruyi, S., & Mafini, C. (2016). Supply Chain Management And Customer Satisfaction In Small To Medium Enterprises. *Studia UBB Economica*, 61(3), 43–58. <https://doi.org/10.1515/subboec-2016-0004>
- Padmantyo, S., & Saputra, A. (2018). Peranan manajemen rantai pasokan terhadap kualitas produk dan efisiensi distribusi. *Seminar Nasional Dan The 4th Call for Syariah Paper*, 191–197.
- Porter, M. E. (2008). Strategy Strategy the Five Competitive. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145. <https://doi.org/Article>
- Prakash, G. (2011). Service quality in supply chain : empirical evidence from Indian automotive industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(5), 362–378. <https://doi.org/10.1108/13598541111155866>
- Ramsay, J., & Croom, S. (2008). The impact of evolutionary and developmental metaphors on Purchasing and Supply Management: A critique. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14, 192–204. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.04.001>
- Sanchez, A. M., & Perez, M. P. (2005). Supply chain flexibility and firm performance, 25(7), 681–700. <https://doi.org/10.1108/01443570510605090>
- Saura, I. G., Francés, D. S., Contrí, G. B., & Blasco, M. F. (2008). Logistics service quality: A new way to loyalty. *Industrial Management and Data Systems*, 108(5), 650–668. <https://doi.org/10.1108/02635570810876778>

- Schroeder, R. G. (2007). *Operations Management. Contemporary Concepts and Cases* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2011). *Metode Penelitian Survey*. Yogyakarta: LP3S.
- Singh, H. (2006). *The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention*.
- Sohal, A. S., Netto, B. D., Fitzpatrick, P., & Noori, H. (2001). The roles and responsibilities of production / operations managers in SMEs : evidence from Canada. *Technovation*, 21, 437–448.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, R., & Devie. (2013). Analisa Pengaruh Supply Chain Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2).
- Tachizawa, E. M., & Gimenez, C. (2010). Int . J . Production Economics Supply flexibility strategies in Spanish firms : Results from a survey. *Intern. Journal of Production Economics*, 124(1), 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.11.020>
- Tanaka, D., & Nurcaya, I. N. (2018). ANALISIS KINERJA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT BERBASIS BALANCED SCORECARD PADA PT . ALOVE BALI IND. *E-Jurnam Manajemen Unud*, 7(7), 3709–3736.
- Tjiptono, F. (2012). *Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: PT Andi.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Zhang, Q., Lim, J.-S., & Vonderembse, M. A. (2003). Product development flexibility: Defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Decision Sciences Institute 2002 Proceedings*, 21, 173–191. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-1642482513&partnerID=40&md5=62699fe9a70cbe6674d959ac6bfff80>

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN
DAFTAR PERTANYAAN

Karakteristik Responden

Mohon diisi semua pertanyaan dibawah ini dengan memberi tanda (X) pada jawaban yang paling sesuai.

1. Nama : (boleh tidak diisi)
2. Jenis Usaha : Manufaktur
 Jasa
 Lain-Lain :
3. Umur perusahaan :
a. 0-5 tahun b. 5-10 tahun
c. > 10 tahun
4. Modal Kerja : < Rp. 10.000.000,-
 Rp.10.000.000 s/d Rp. 100.000.000
 > Rp. 100.000.000
5. Tenaga Kerja : < 5 karyawan
 5 -10 karyawan
 11-20 karyawan
 >20 karyawan

Isilah tanda silang (X) pada jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr/i anggap paling cocok.
(satu jawaban saja)

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak setuju

N : Ragu-ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

ITEM PERNYATAAN:

1. Kebijakan SCM

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan mempunyai kemampuan untuk membangun transportasi bahan baku yang terintegrasi					
2.	Perusahaan mempunyai kemampuan melakukan pengemasan produk secara baik					
3.	Perusahaan mempunyai kemampuan melakukan pembelian bahan baku secara efektif dan efisien					
4.	Perusahaan mempunyai gudang dan penyimpanan dalam mendukung kegiatan logistik / SCM					
5.	Perusahaan mempunyai kemampuan meramalkan permintaan produk dimasa yang akan datang					
6.	Perusahaan mempunyai kemampuan sistem logistik / SCM perusahaan untuk melakukan proses pemesanan					

2. Customer Satisfaction

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya puas terhadap penempatan pemesanan pembelian bahan baku dalam rantai pasok					
2.	Saya puas terhadap perkembangan pengiriman pemesanan produk dalam rantai pasok					
3.	Saya puas terhadap control kualitas dari rantai pasok perusahaan					
4.	Saya puas terhadap proses negosiasi dengan pemasok					
5.	Saya puas dengan keterlibatan pengembangan produk baru					
6.	Saya puas terhadap control biaya perusahaan					

3. Kualitas Produk

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Karyawan perusahaan pemasok mampu memahami posisi perusahaan/UKM					
2.	Karyawan perusahaan pemasok mempunyai pengetahuan yang cukup terhadap produk					
3.	Terdapat informasi tentang pemesanan produk					
4.	Prosedur pemesanan produk efektif dan mudah					
5.	Produk yang dipesan dari perusahaan memenuhi persyaratan teknis					
6.	Perusahaan pemasok memiliki kecepatan dalam penanganan masalah					

4. Fleksibilitas

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan memiliki fleksibilitas system operasi yang baik					
2.	Perusahaan memiliki fleksibilitas pasar yang baik					
3.	Perusahaan memiliki fleksibilitas logistik yang baik					
4.	Perusahaan memiliki fleksibilitas					

	penawaran yang baik					
5	Perusahaan memiliki fleksibilitas organisasi yang baik					
6	Perusahaan memiliki fleksibilitas system informasi yang baik					

5. Product Variety

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan dapat membuat variasi ukuran dari produk tertentu baik dari ukuran yang kecil dan besar					
2.	Perusahaan dapat membuat variasi harga dari produk tertentu					
3.	Perusahaan dapat membuat variasi kemasan dari produk tertentu					
4.	Perusahaan dapat membuat variasi produk yang dibutuhkan konsumen					

LAMPIRAN 2
DATA PENELITIAN

Res	Kualitas Produk						Fleksibilitas						Produk Varietas				SCM						Kepuasan Konsumen						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
1	1	5	5	5	5	1	1	4	5	3	4	4	4	4	4	4	1	5	3	3	3	2	1	5	5	5	4	1	
2	4	5	3	4	3	4	1	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5	1	4	4	4	3	4	5	3	4	5	2	
3	2	1	1	2	1	2	1	5	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	5	1	2	
4	1	5	5	5	5	4	5	5	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	1	5	1	5	5	4	
5	5	4	4	4	3	4	5	3	5	1	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	1	5	5	4	4	3	2	
6	1	2	2	4	3	4	4	4	5	5	1	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5	2	2	4	3	2	
7	5	5	4	4	5	4	3	5	3	4	2	1	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	1	4	4	5	5	
8	2	3	3	3	3	4	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	3	5	3	1	2	
9	5	5	4	5	4	3	5	1	5	4	2	2	4	1	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	
10	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	1	4	4	4	5	5	4	3	5	5	1	5	5	4	
11	2	2	2	2	2	3	5	5	5	5	4	4	2	2	2	5	2	1	2	2	2	4	2	5	2	2	2	1	
12	3	3	3	3	4	3	5	5	5	4	4	3	1	4	4	4	1	3	3	3	4	3	5	3	3	3	1	3	
13	3	3	3	4	2	4	2	2	2	3	3	4	3	1	4	4	4	5	4	3	3	5	3	3	3	1	2	3	
14	1	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	5	3	5	5	3	5	5	1	4	4	3	
15	2	1	2	2	5	5	4	4	3	4	3	4	5	1	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	5	1	5	5	
16	5	2	1	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	4	4	4	2	5	1	5	5	4	1	5	5	5	5	4	
17	1	1	4	1	4	4	5	5	2	3	2	3	4	5	5	4	4	1	5	5	3	5	1	4	4	4	4	3	
18	5	1	1	3	1	5	5	5	4	3	4	3	5	4	4	4	1	4	4	4	5	3	5	1	4	3	5	4	
19	4	4	1	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	1	4	4	4	3	4	4	1	4	4	3	
20	1	5	1	1	1	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4

21	5	4	4	4	1	1	4	1	4	5	4	5	4	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	1	2
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
23	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
24	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
26	1	5	4	4	5	5	3	3	1	3	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	1	1	4	4	5	5
27	4	1	5	4	4	4	2	5	2	5	2	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	1	1	4	4	4
28	5	5	1	5	5	5	1	2	2	4	2	4	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
29	1	4	4	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1
30	3	5	3	3	3	3	4	4	1	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3
31	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	5	3	5	5	2	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3
32	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	1	3	1	1	1	1	4	1	5	1	4	4	1	1	5	1	5	5
33	1	1	4	5	5	5	2	3	5	2	5	1	5	5	4	4	4	4	5	1	2	2	4	5	4	5	5	5
34	1	1	1	5	1	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	1	4	4	4	4	3	3	3	3	1	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1
36	5	4	5	4	5	5	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	4	3	3	2	2	5	4	5	4	1	1
37	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
38	1	5	1	5	1	5	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	3	4	1	1	3	5	5	5	3	3
39	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	3	5	1	5	5	1	1
40	1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	1	2	2	1	4	2	1	3	1	1	5	4	1	1	4	4
41	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	1	5	1	1	5	5
42	5	5	4	5	5	5	4	4	5	1	5	3	4	3	5	5	3	2	4	4	1	4	3	5	4	3	5	5
43	1	5	5	4	4	4	4	5	5	3	1	3	5	4	5	3	3	5	3	3	5	5	5	1	5	4	4	4
44	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	1	5	1
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	2	3	1	3	3	5	5	3	3	3

46	5	5	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	1	1	4	4	4
47	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2	3	5	3	3	3	3	3	5	1	3	3
48	5	1	5	1	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	5	5	1	1	1
49	4	4	4	5	4	4	1	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4
50	3	3	5	3	3	3	5	1	5	3	5	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1
51	5	1	5	5	5	5	5	5	1	4	1	4	2	3	4	4	4	4	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5
52	1	5	3	4	4	4	3	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	5	3	5	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	1	3	3	5	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
54	1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	1	2	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4
55	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	1	1	5	5	1	5
56	5	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	1	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4
57	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	2	5	2	3	3	5	3	1	5	5	1	3	3
58	5	5	5	5	1	5	3	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	5	1	1	5	5	5
59	5	5	3	3	3	1	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	5	1	5	5	3	3
60	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3
61	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	1	1	5	1	1	1	5
62	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5
66	3	4	4	3	4	4	3	3	5	3	1	3	1	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
67	3	3	3	3	3	3	4	3	5	5	5	3	3	1	3	4	1	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
68	4	4	4	4	4	4	5	5	1	5	4	5	4	4	1	5	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4
70	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	5	3	3	5	5	5	4	4	4	1	3	3	3	4	3	4	4	4

71	4	1	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	1	1	4	4	4	4	4	4	
72	1	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	
73	4	1	4	5	4	4	2	2	2	1	4	3	4	1	2	2	2	2	2	5	3	3	4	1	4	4	4	4	
74	4	5	1	3	5	4	1	3	5	3	1	3	4	5	5	5	3	3	5	5	3	3	4	5	5	3	4	4	
75	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	1	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
76	3	3	3	3	1	1	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	
77	5	5	1	1	1	1	1	5	1	5	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
78	1	4	5	4	4	4	3	5	1	3	5	3	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
79	3	5	3	1	4	4	5	5	5	1	5	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
80	3	3	5	4	5	4	2	5	2	4	1	4	4	5	5	5	1	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	
81	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
82	5	5	5	1	1	5	3	3	1	3	1	3	5	5	2	2	1	2	5	1	3	3	1	5	5	5	5	1	
83	5	5	5	1	5	5	3	5	5	3	5	3	3	1	3	4	4	5	3	1	3	3	4	5	3	5	3	3	
84	4	4	5	1	5	5	4	4	5	5	5	5	1	5	1	1	3	5	1	5	1	5	3	5	1	5	5	5	
85	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	4	3	4	4	
86	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	
87	4	3	4	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	1	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	
88	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	4	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	1	4	3	3	
89	1	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	1	3	3
90	5	1	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	5	4	3	5	4	
91	5	5	1	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	5	1	
92	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
93	1	3	3	3	1	3	3	3	5	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
94	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	1	4	4	4	
95	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	1	5	4	4	4	

96	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	5	5	5	
97	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
98	4	3	3	3	4	4	3	5	4	3	4	5	5	2	2	5	5	5	4	3	1	4	4	3	3	3	4	4	
99	5	5	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	2	2	2	2	1	1	5	1	1	2	2	1	2	1	1	
100	5	1	5	5	5	5	1	5	4	3	4	3	4	5	5	1	1	1	5	1	3	3	5	5	1	1	1	5	
101	1	1	2	1	1	1	4	4	5	3	5	3	4	5	1	5	4	1	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	
102	4	3	3	4	3	3	4	4	5	1	5	1	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
103	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	1	2	5	5	1	5	
105	5	4	4	5	3	3	3	3	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	
106	4	5	3	4	1	3	4	1	5	5	5	5	1	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
107	5	5	5	4	5	1	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
108	3	3	3	5	3	3	5	2	5	5	1	5	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	
109	5	5	4	5	5	5	5	1	5	1	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	
110	5	5	5	5	4	4	4	5	1	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	
111	2	2	2	2	2	2	1	5	3	5	3	2	2	2	5	4	4	4	2	2	2	2	2	5	2	1	2	2	
112	5	3	3	3	4	4	5	1	5	4	5	4	4	4	4	1	4	4	3	3	4	4	4	4	1	5	4	4	
113	3	5	3	4	2	2	4	1	4	3	4	3	3	2	2	4	1	4	3	3	3	3	5	4	1	3	3	3	
114	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	3	5	3	5	4	4	3	5	5	5	4	4	
115	5	4	2	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	1	5	4	4	1	5	4	4	4	4	1	5	4	4	
116	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	1	5	5	4	4	5	1	5	5	
117	5	4	4	4	4	4	5	5	2	3	2	3	4	5	5	4	4	4	3	3	1	1	4	4	3	5	1	5	
118	5	1	4	3	5	5	5	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
119	4	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
120	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	

121	5	4	4	4	1	1	4	4	4	5	4	5	4	5	1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
122	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
123	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
124	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	1	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	1	5	5	5	3	3	3	3	5	1	5	1	1
127	4	5	5	4	4	4	2	2	2	5	2	5	5	1	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
128	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	2	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5
129	4	4	4	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
130	3	1	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5
131	3	3	1	1	1	3	3	3	5	3	5	3	5	5	3	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	5	3	5
132	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4
133	4	5	4	5	5	5	2	1	5	2	5	2	2	5	5	5	4	4	5	5	2	2	4	4	5	5	5	2
134	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	5	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
135	1	1	1	1	3	3	4	4	4	5	4	3	3	1	4	5	2	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3
136	2	1	5	4	1	1	2	4	5	4	1	4	4	4	4	3	2	5	3	2	5	5	2	5	3	5	5	5
137	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
138	3	5	5	5	3	3	5	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
139	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5
140	5	4	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	1	5	4	5	5	1	3	3	4	5	5	1	3	3
141	1	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5
142	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	3	4	5	2	5	1	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
143	5	3	5	5	5	5	2	2	2	1	2	1	5	4	3	5	1	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
144	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	1	5
145	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1

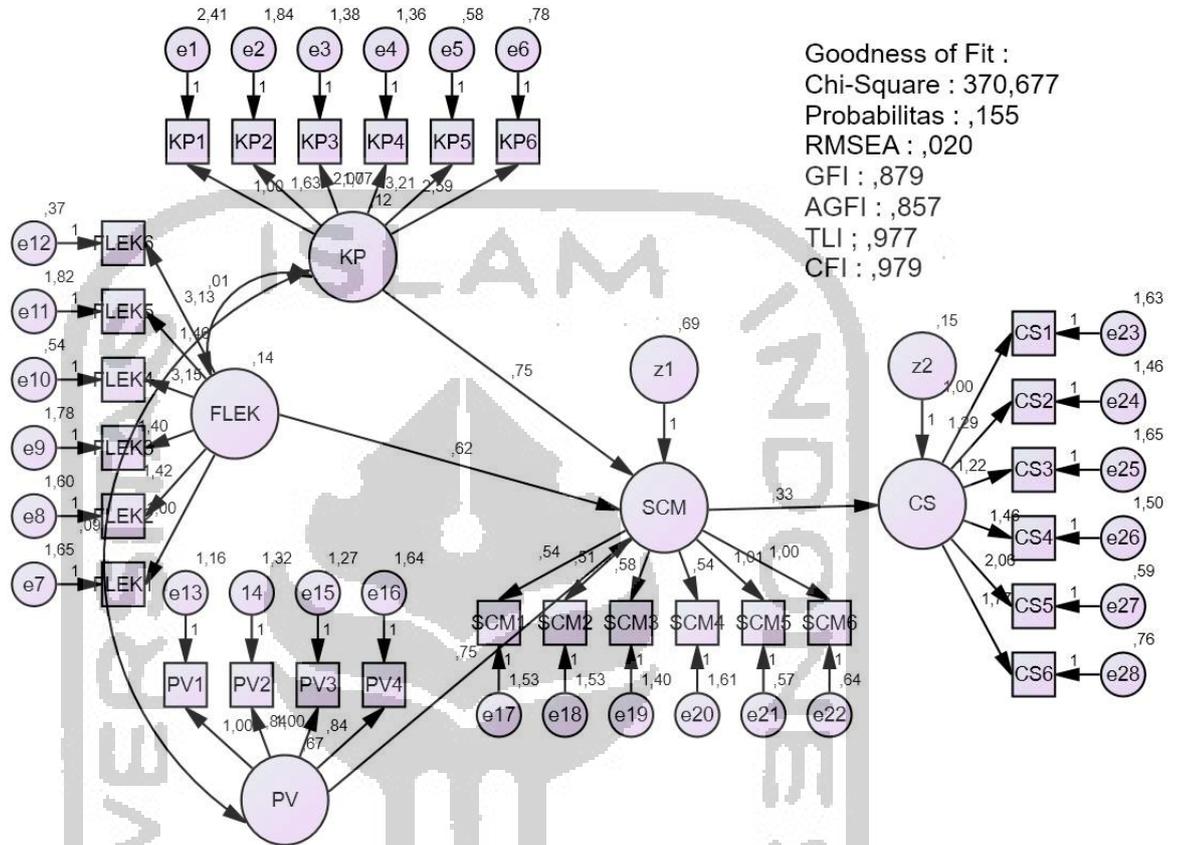
146	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
148	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
149	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
150	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	1	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	
151	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
152	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4
153	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
154	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	2	3	5	5	2	2	4	1	5	4	3	3
155	1	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	3	5	1	5	5	5	
156	5	4	4	4	1	1	5	1	5	5	5	5	5	3	4	1	5	5	1	1	1	1	5	1	5	5	5	5
157	3	3	3	3	3	3	5	5	5	2	5	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
158	1	5	4	5	4	4	1	5	5	5	5	5	2	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
159	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3
160	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	5	5	1	5	5	5	3	3	3	3	3	3
161	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3	3	1	4	5	2	1	5	5	1	1	4	4	4	3	3	3
162	5	4	5	4	1	1	2	4	5	4	5	4	4	4	4	3	2	5	3	2	5	5	5	4	5	4	4	4
163	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5
164	3	5	5	5	3	3	5	5	2	2	2	2	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	2	2	5	5
165	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
166	5	4	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
167	1	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5
168	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	3	4	5	2	5	1	5	5	5	5	5	4	4	5	1	4	4
169	5	3	5	5	5	5	2	2	2	1	2	1	5	4	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
170	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

171	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	1	5	4	4	
172	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
173	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	1	3	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	5	1	
174	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
175	4	4	4	4	4	4	1	1	2	1	2	1	1	4	4	1	4	4	4	5	1	1	1	1	2	1	1	1	
176	3	3	4	3	5	5	5	1	5	1	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	
177	1	5	5	1	5	5	5	5	1	4	1	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	2	2	
178	4	5	5	4	4	4	3	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	4	
179	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	1	1	3	3	3	5	5	5	
180	1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	2	5	5	5	1	1	4	5	5	4	3	3	
181	1	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	
182	5	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	1	5	1	1	3	4	4	4	5	5
183	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	
184	1	5	4	5	4	4	1	5	1	2	1	2	5	4	4	2	4	5	1	5	1	1	1	2	1	2	2	2	
185	5	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1	5	5	1	1	1	3	3	3	3	3	3	
186	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	1	3	3	5	5	1	1	5	3	3	3	3	3	3	1	1	
187	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
188	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	4	5	3	5	5	1	5	3	1	1	5	4	4	1	4	4	
189	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
190	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
191	1	5	5	1	5	5	5	1	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	5	1	5	1	1	1	1	1	5	5	
192	4	4	4	4	4	4	4	5	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	5	2	1	4	4	
193	3	3	4	3	5	5	1	1	5	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	
194	1	5	5	5	5	5	5	5	1	4	1	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	4	2	2	
195	4	5	3	4	5	5	5	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	1	4	4	

196	3	3	3	5	1	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	2	5	1	1	3	3	3	5	5	5
197	4	4	1	1	1	1	4	5	5	4	5	4	3	4	4	2	2	3	5	5	2	2	4	5	5	4	3	3
198	1	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
199	1	1	5	4	1	1	3	5	4	4	4	4	5	3	4	1	5	5	5	1	5	5	3	5	4	4	5	5
200	1	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3
	3,49	3,72	3,71	3,76	3,73	3,81	3,71	3,82	3,84	3,60	3,66	3,62	3,70	3,73	3,60	3,66	3,69	3,84	3,76	3,72	3,68	3,58	3,71	3,73	3,63	3,58	3,73	3,74
						3,70							3,71			3,67												3,68



**LAMPIRAN 3
HASIL OLAH DATA**



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 406
 Number of distinct parameters to be estimated: 62
 Degrees of freedom (406 - 62): 344

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 370,677
 Degrees of freedom = 344
 Probability level = ,155

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SCM	<--- KP	,754	,373	2,023	,043	
SCM	<--- FLEK	,624	,271	2,305	,021	
SCM	<--- PV	,749	,160	4,674	***	
CS	<--- SCM	,328	,070	4,686	***	
KP1	<--- KP	1,000				
KP2	<--- KP	1,629	,645	2,527	,011	
KP3	<--- KP	1,997	,745	2,681	,007	
KP4	<--- KP	1,769	,670	2,640	,008	
KP5	<--- KP	3,207	1,141	2,811	,005	
KP6	<--- KP	2,593	,928	2,795	,005	
FLEK1	<--- FLEK	1,000				
FLEK2	<--- FLEK	1,417	,456	3,103	,002	
FLEK3	<--- FLEK	1,397	,460	3,034	,002	
FLEK4	<--- FLEK	3,154	,853	3,696	***	
FLEK5	<--- FLEK	1,461	,476	3,069	,002	
FLEK6	<--- FLEK	3,128	,847	3,690	***	
PV1	<--- PV	1,000				
PV2	<--- PV	,838	,168	4,996	***	
PV3	<--- PV	,996	,185	5,388	***	
PV4	<--- PV	,838	,177	4,728	***	
SCM6	<--- SCM	1,000				
SCM5	<--- SCM	1,013	,083	12,136	***	
SCM4	<--- SCM	,535	,091	5,894	***	
SCM3	<--- SCM	,578	,086	6,692	***	
SCM2	<--- SCM	,512	,088	5,790	***	
SCM1	<--- SCM	,540	,089	6,069	***	
CS1	<--- CS	1,000				
CS2	<--- CS	1,287	,295	4,360	***	
CS3	<--- CS	1,215	,291	4,173	***	
CS4	<--- CS	1,460	,323	4,524	***	
CS5	<--- CS	2,064	,402	5,131	***	
CS6	<--- CS	1,767	,352	5,022	***	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP <-->	FLEK	,008	,011	,722	,470	
KP <-->	PV	,088	,043	2,042	,041	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP	,123	,087	1,422	,155	
FLEK	,137	,074	1,858	,063	
PV	,665	,177	3,755	***	
z1	,693	,135	5,145	***	
z2	,151	,060	2,532	,011	
e1	2,405	,244	9,855	***	
e2	1,843	,193	9,554	***	
e3	1,379	,151	9,109	***	
e4	1,355	,146	9,290	***	
e5	,579	,127	4,570	***	
e6	,777	,110	7,052	***	
e7	1,649	,167	9,851	***	
e8	1,603	,165	9,718	***	
e9	1,781	,183	9,750	***	
e10	,542	,119	4,562	***	
e11	1,824	,187	9,734	***	
e12	,369	,110	3,358	***	
e13	1,157	,158	7,324	***	
e14	1,320	,158	8,360	***	
e15	1,270	,167	7,583	***	
e16	1,639	,189	8,681	***	
e22	,642	,096	6,659	***	
e21	,573	,092	6,205	***	
e20	1,609	,167	9,619	***	
e19	1,396	,147	9,494	***	
e18	1,535	,159	9,633	***	
e17	1,534	,160	9,594	***	
e23	1,629	,169	9,627	***	
e24	1,464	,157	9,329	***	
e25	1,651	,174	9,466	***	
e26	1,496	,163	9,156	***	
e27	,593	,103	5,764	***	
e28	,760	,101	7,500	***	

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
-------	------	------	----	---	---------

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	62	370,677	344	,155	1,078
Saturated model	406	,000	0		
Independence model	28	1626,655	378	,000	4,303

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,163	,879	,857	,745
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,395	,449	,408	,418

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,772	,750	,979	,977	,979
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,910	,703	,891
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	26,677	,000	77,269
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1248,655	1127,640	1377,186

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,863	,134	,000	,388
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,174	6,275	5,667	6,921

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,020	,000	,034	1,000
Independence model	,129	,122	,135	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	494,677	515,830	699,172	761,172
Saturated model	812,000	950,518	2151,117	2557,117
Independence model	1682,655	1692,208	1775,008	1803,008

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,486	2,352	2,740	2,592
Saturated model	4,080	4,080	4,080	4,776
Independence model	8,456	7,847	9,101	8,504

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	209	220
Independence model	52	55