

**PENGARUH MANAJEMEN PEMASOK TERHADAP KINERJA
OPERASIONAL PERUSAHAAN PADA INDUSTRI KERAJINAN BATIK
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Ahmad Bagus K. S. N

Nomor Mahasiswa : 12311290

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

Yogyakarta, 31 Desember 2019

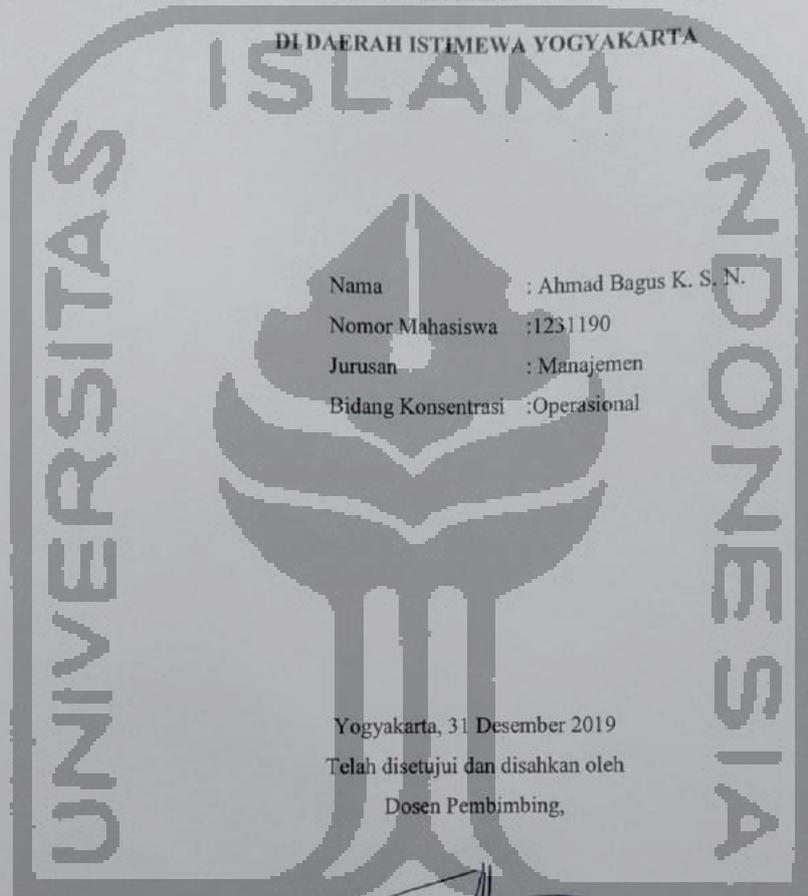
Penulis



Ahmad Bagus K. S. N.

PENGARUH MANAJEMEN PEMASOK TERHADAP KINERJA
OPERASIONAL PERUSAHAAN PADA INDUSTRI KERAJINAN BATIK

DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

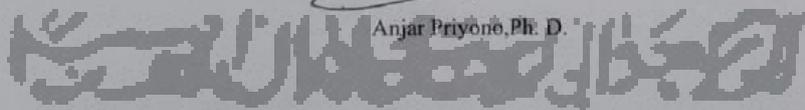


Nama : Ahmad Bagus K. S. N.
Nomor Mahasiswa : 1231190
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 31 Desember 2019
Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Anjar Priyono', is written over the text of the supervisor's name.

Anjar Priyono, Ph. D.



BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH SUPPLIER MANAGEMENT TERHADAP FIRM'S OPERATIONAL
PERFORMANCE PADA INDUSTRI KERAJINAN BATIK DI DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **AHMAD BAGUS KOMARUDIN S**
Nomor Mahasiswa : **12311290**

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

Pada hari Kamis, tanggal: 16 Januari 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Anjar Priyono, Ph.D

Penguji : Nursya'bani Purnama, SE., M.Si.

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya skripsi ini kupersembahkan untuk:

1. Abah, Ibu dan Adik-adikku tercinta yang selalu memberikan do'a dan dukungan tiada hentinya sampai saat ini.
2. Banne Ginzana yang selalu memberi semangat dan dukungan selama penulis mengerjakan skripsi.



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara parsial pengaruh *supplier management* terhadap *firm's operational performance* pada industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Sampel penelitian berjumlah 40 industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Teknik pengambilan sampel dengan *convenience sampling* dan data dikumpulkan dengan kuesioner. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan secara parsial variabel *supplier assessment* berpengaruh terhadap *delivery*, *long-term relationship* berpengaruh terhadap *quality*, *flexibility* dan *cost*, *logistic integration* berpengaruh terhadap *flexibility*.

Kata kunci: *Supply Chain Management, Supplier Management, Firm's Operational Performance.*

ABSTRACT

This study aims to examine the partially influence of supplier management to the firm's operational performance in batik craft industry in the Special Region of Yogyakarta (DIY). The sample of this research is 40 in batik craft industry in Yogyakarta Special Region (DIY). This research used convenience sampling technique to determine sample and data was collected by questionnaires. The data obtained were then analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). Partially, the result showed supplier assessment variable influenced the delivery, long-term relationship influenced quality, flexibility and cost, logistic integration influenced flexibility.

Key word: *Supply Chain Management, Supplier Management, Firm's Operational Performance.*



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Segala puji bagi Allah SWT yang telah mencurahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta Salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan seluruh pengikut beliau hingga akhir zaman yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang ini.

Skripsi ini disusun guna memenuhi syarat mendapatkan gelar Sarjana Strata-1 program studi Manajemen dengan judul “Pengaruh *Supplier Management* terhadap *Firm's Operational Performance* pada Industri Kerajinan Batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), akhirnya dapat terselesaikan dengan baik. Namun tentu tidak lepas dari bantuan dari berbagai pihak dalam menyelesaikannya. Untuk itu penyusun sampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Bapak Anjar Priyono, Ph. D, selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan serta arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Sahabat-sahabat, Putri Nurdina, Baharsyah Setiaji, Amna Nadia Garnita, dan M. Faishal Rianto yang selalu menemani.
3. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang selalu memberi doa dan dukungan kepada penulis. Semoga selalu diberikan rahmat dan perlindungan oleh Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini jauh dari kesempurnaan, maka saran dan kritik dari semua pihak sangat penulis harapkan demi penyempurnaan selanjutnya. Besar harapan bahwa karya ini dapat bermanfaat bagi pelaku bisnis sejenis, akademisi dan seluruh pihak yang berkepentingan dan membutuhkan.

Wassalamualaikum Wr. Wb



DAFTAR ISI

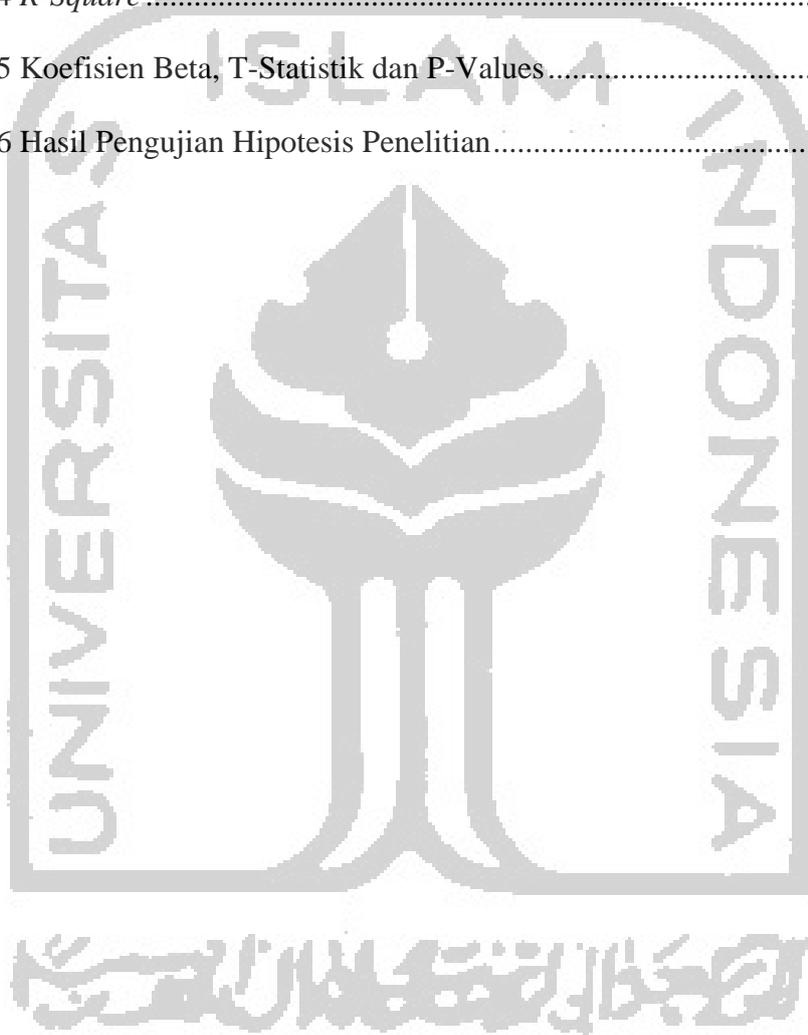
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL DEPAN	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Penulisan	5
BAB II KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1 <i>Supplier Management</i>	7
2.1.1 <i>Supplier Assessment</i>	7
2.1.2 <i>Long-term Relationship</i>	9

2.1.3	<i>Logistic Integration</i>	10
2.2	<i>Firm's Operational Performance</i>	11
2.2.1	<i>Quality</i>	11
2.2.2	<i>Delivery</i>	12
2.2.3	<i>Flexibility</i>	12
2.2.4	<i>Cost</i>	12
2.3	Penelitian Terdahulu	12
2.4	Pengembangan Model dan Perumusan Hipotesis	13
2.5	Model Penelitian	17
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Populasi	18
3.2	Sampel dan Metode Pengambilan Sampel	18
3.3	Jenis dan Metode Pengumpulan Data.....	19
3.4	Definisi Operasional Variabel	19
3.4.1	Pengukuran <i>Supplier Assessment</i>	20
3.4.2	Pengukuran <i>Long-term Relationship</i>	21
3.4.3	Pengukuran <i>Logistic Integration</i>	22
3.4.4	Pengukuran <i>Quality</i>	22
3.4.5	Pengukuran <i>Delivery</i>	23
3.4.6	Pengukuran <i>Flexibility</i>	23
3.4.1	Pengukuran <i>Cost</i>	24
3.5	Metode Analisis Data	24
3.6	Pengujian Model Penelitian (<i>Outer Model</i>)	25
3.6.1	Uji Validitas	25

3.6.2 Uji Reabilitas	26
3.7 Metode Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Pengujian Model Penelitian	28
4.1.1 Uji Validitas	28
4.1.2 Uji Reliabilitas	31
4.2 Analisis Model Struktural.....	32
4.2.1 Analisis Varians (R^2)	32
4.2.2 Pengujian Hipotesis	33
4.3 Diskusi dan Pembahasan.....	36
4.3.1 Pengaruh <i>Supplier Assessment</i> terhadap <i>Firm's Operational Performance</i>	36
4.3.2 Pengaruh <i>Long-term Relationship</i> terhadap <i>Firm's Operational Performance</i>	37
4.3.3 Pengaruh <i>Logistic Integration</i> terhadap <i>Firm's Operational Performance</i>	39
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	41
5.2 Saran Penelitian	42
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Nilai AVE	30
Tabel 4.2 Nilai <i>Cross Loading</i> antar Indikator dan Konstruk	31
Tabel 4.3 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	32
Tabel 4.4 <i>R-Square</i>	33
Tabel 4.5 Koefisien Beta, T-Statistik dan P-Values	33
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	35



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian yang diajukan.....	17
Gambar 4.1 Hasil Uji Analisis Model	39



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Rekapitulai Data Kuesioner

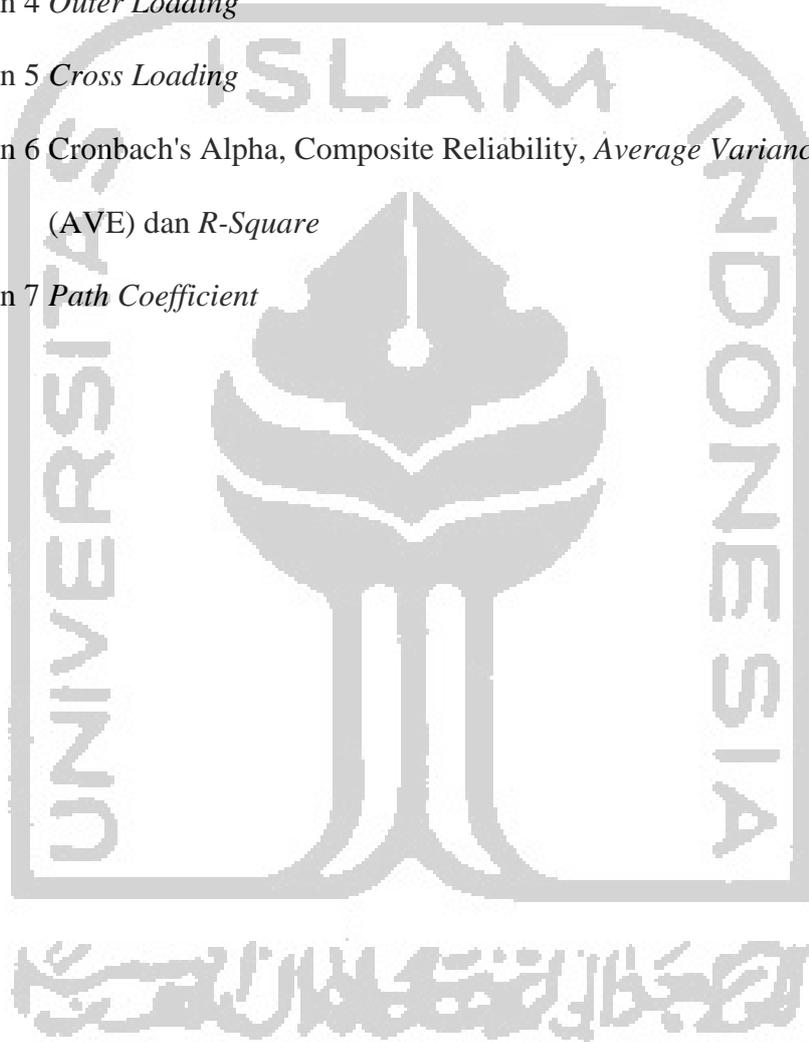
Lampiran 3 Hasil Uji Analisis Model

Lampiran 4 *Outer Loading*

Lampiran 5 *Cross Loading*

Lampiran 6 Cronbach's Alpha, Composite Reliability, *Average Variance Extracted* (AVE) dan *R-Square*

Lampiran 7 *Path Coefficient*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pentingnya mengelola pemasok pada operasional perusahaan telah diakui secara luas dalam literatur *Supply Chain Management* (SCM). SCM telah diakui sebagai salah satu fungsi manajemen yang paling penting untuk mencapai keunggulan bersaing jangka panjang. Seiring dengan meningkatnya persaingan di pasar global, perusahaan menghadapi tantangan yang lebih berat dalam meningkatkan kinerjanya, mulai dari mendapatkan kualitas yang baik hingga melayani dengan cara unik/berbeda serta pasar yang berfluktuasi. Dengan demikian, banyak perusahaan menyadari bahwa tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan proses internal. Perusahaan saat ini lebih fokus pada kompetensi inti dan operasinya, sehingga melupakan aktivitas mereka pada mitra rantai pasokan. Oleh karena itu pemahaman praktik SCM yang baik menjadi penting untuk mempertahankan dunia usaha yang sangat kompleks dan kompetitif (Prajogo *et al.*, 2012).

SCM telah menuntut perusahaan untuk melakukan serangkaian aktivitas kondusif agar pengelolaan rantai pasokan mereka berjalan dengan efektif (Li *et al.*, 2006). Beberapa peneliti telah mengidentifikasi kegiatan utama SCM. Memelihara hubungan baik dengan pemasok menjadi hal yang sangat penting agar perusahaan tetap dapat bersaing di pasar. Meningkatnya ketergantungan perusahaan pada pemasok mereka telah menyoroti kebutuhan akan manajemen pemasok yang efektif (Kannan dan Tan, 2002).

Industri merupakan salah satu kegiatan ekonomi yang mengelola bahan mentah, bahan baku, barang setengah jadi, dan atau barang jadi sehingga menjadi produk dengan nilai yang lebih tinggi dari sebelum dikelola. Industri kerajinan batik merupakan salah satu industri yang mendapatkan perhatian tinggi dari pemerintah Republik Indonesia, sejak diberlakukannya hari batik nasional setiap tanggal 2 Oktober dimana Batik ditetapkan sebagai Warisan Kemanusiaan untuk Budaya Lisan dan Nonbendawi (*Representative List of the Intangible Cultural Heritage of Humanity*, UNESCO, 2009). Dikenalnya batik sebagai budaya warisan budaya telah membuka peluang yang sangat luas untuk perkembangan industri batik dalam upaya untuk mempertinggi peningkatan ekonomi dan hasil ekspor ke berbagai belahan dunia lain, khususnya Batik Yogyakarta yang sudah dikenal dengan ciri khasnya tersendiri. Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Daerah Istimewa Yogyakarta menyebutkan bahwa industri batik terus mengalami pertumbuhan dengan jumlah industri mencapai 3.000 IKM pada tahun 2018 dan meningkat pada tahun 2014 menjadi 3.980 IKM (<http://www.harianjogja.com>).

Seiring berkembangnya industri batik dan semakin banyaknya pelaku industri batik di Daerah Istimewa Yogyakarta sering terjadi kekosongan dan kelangkaan bahan baku batik di pasaran. Namun bahan baku batik yang sama akan muncul kembali tetapi dengan harga yang lebih mahal. Oleh karena itu industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta harus melakukan manajemen pemasok dengan baik agar mampu bertahan dalam persaingan, mampu mengatasi segala persaingan, ancaman dan peluang yang ada, perusahaan batik di Yogyakarta wajib mampu merancang serta mempunyai kebijakan manajemen pemasok supaya mampu memaksimalkan performa perusahaan, agar perusahaan mampu bertahan terhadap segala bentuk persaingan.

Pentingnya manajemen pemasok dalam performa operasional perusahaan sudah

tidak bisa dipungkiri lagi, *firm's operational performance* adalah kinerja operasional perusahaan yang mencakup aspek produksi meliputi volume, kapasitas dan proses, aspek penjualan atau pendapatan dan aspek profitabilitas masing-masing segmen usaha. beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya adalah *supplier assessment*, *strategic long term relationship* dan *logistics integration*. Hal tersebut memperoleh dukungan dari penelitian (Prajogo *et al.*, 2012) tentang pengaruh *supplier management* terhadap *firm's operational performance*, yang memasukkan variabel-variabel tersebut dalam penelitian yang dilakukannya dan menyebutkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap *firm's operational performance*.

Supplier assessment atau penilaian pemasok merupakan elemen penting dari *supplier management*, karena dengan adanya *supplier assessment* perusahaan dapat menilai kemampuan dan kinerja pemasok dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya, *strategic long-term relationship* atau hubungan jangka panjang dapat tercipta dengan adanya hubungan yang berkesinambungan antara perusahaan dan pemasoknya dan *logistics integration* atau integrasi logistik dapat berjalan lancar jika proses produksi pada seluruh rantai pasokan terkoordinasi dengan baik.

Hubungan baik antara *supplier* dengan perusahaan sangat penting dan harus selalu sehat dan tetap dijaga, karena perusahaan sangat tergantung terhadap *supplier* (pemasok) yang mana ketergantungan tersebut berefek jangka panjang, karena kegiatan logistik tidak pernah lepas dari perusahaan, oleh karena itu perusahaan sangat membutuhkan rantai pasokan yang terintegrasi dengan baik sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan mampu bersaing.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengaruh *supplier management* pada *firm's operational*

performance pada industri kerajinan batik dengan judul “**Pengaruh *Supplier Management* terhadap *Firm’s Operational Performance* pada Industri Kerajinan Batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas, dapat dilihat bahwa untuk meningkatkan *firm’s operational performance* maka perusahaan harus bisa mengoptimalkan manajemen rantai pasokan dengan baik. Oleh karena itu berikut merupakan rumusan masalah terhadap penelitian ini:

- 1) Apakah *supplier assesment* secara parsial berpengaruh terhadap *firm’s operational performance*?
- 2) Apakah *strategic long-term relationship* secara parsial berpengaruh terhadap *firm’s operational performance*?
- 3) Apakah *logistic integration* secara parsial berpengaruh terhadap *firm’s operational performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh *supplier assesment*, *strategic long-term relationship*, *logistic integration* terhadap *firm’s operational performance*. Secara lebih spesifik tujuan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui apakah *supplier assesment* secara parsial berpengaruh terhadap *firm’s operational performance*.
- 2) Untuk mengetahui apakah *strategic long-term relationship* secara parsial berpengaruh terhadap *firm’s operational performance*.

3) Untuk mengetahui apakah *logistic integration* secara parsial berpengaruh terhadap *firm's operational performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Bagi praktisi, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengertian tentang pentingnya menjaga *supply chain management* dalam kinerja operasional industri kreatif, khususnya pada industri kerajinan batik.

Bagi akademisi, penelitian ini dapat menjadi bahan informasi dan referensi untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran secara menyeluruh, maka penelitian ini akan dijelaskan dalam sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah dan diskusi mengenai *research gap*, perumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjabarkan landasan teori, konsep dan teori yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti serta bukti penelitian yang dipakai sebagai acuan perumusan hipotesis. Pada bagian ini juga akan merumuskan model penelitian yang akan diuji.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjabarkan desain penelitian yang akan digunakan meliputi metode penentuan sampel penelitian, pengumpulan data, definisi operasional, metode untuk

menilai validitas dan realibilitas instrumen penelitian, dan pengujian kuantitatif untuk menganalisis yang dirumuskan di bab sebelumnya.

BAB IV: HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang karakteristik responden, analisis data yang telah dikumpulkan melalui survey, uji validitas dan reliabilitas, dan analisis apakah syarat-syarat telah dipenuhi sehingga analisis model dapat dilanjutkan. Dalam bab ini juga dibahas mengenai pengujian hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya diterima atau ditolak beserta penjelasannya.

BAB V: PENUTUP

Bagian ini menyimpulkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan data-data empiris dan mengajukan saran bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. *Supplier Management Practices*

Pada penelitian ini penulis fokus untuk meneliti pengaruh dari tiga elemen *supplier management practices* yaitu *supplier assessment*, *strategic long-term relationship* dan *logistics integration* terhadap *firm's operational performance*. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tan *et al.*, 2002; Chen dan Paulraj, 2004b; Li *et al.*, 2005; Prajogo *etal.*, 2012 mereka mengemukakan ada tiga elemen *supplier management practices* yang menjadi kunci SCM, berikut di bawah ini tiga elemen *supplier management practices*.

2.1.1. *Supplier Assessment*

Supplier assessment atau penilaian pemasok didefinisikan sebagai penilaian kemampuan dan kinerja pemasok dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya untuk tujuan memberikan masukan yang diperlukan kepada perusahaan pembeli dalam jangka panjang dan untuk memperbaiki kinerja perusahaan pembeli (Talluri dan Sarkis, 2002). Dalam definisi ini, kinerja pemasok berarti kemampuan yang ditunjukkan oleh pemasok untuk memenuhi persyaratan dan kemampuan pemasok pembeli mengacu pada potensi pemasok yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan pembeli dalam jangka panjang (Sarkar dan Mohapatra, 2006). Dalam lingkungan bisnis saat ini dimana persaingan telah bergeser dari tingkat perusahaan ke tingkat rantai pasokan, pemasok memainkan peran kunci dalam mempengaruhi seluruh kinerja rantai pasokan. Dalam hal ini, pemantauan kinerja dan kapabilitas pemasok sangat penting bagi perusahaan

pembeli (Huang dan Keskar, 2007). Bagian penting dari proses penilaian ini adalah untuk memberikan umpan balik evaluasi kepada pemasok karena umpan balik ini menjelaskan harapan pembeli dan pemasok langsung untuk perbaikan lebih lanjut (Krause *et al.*, 2000). Monczka *et al.* (1993) menunjukkan bahwa mengevaluasi kinerja pemasok diperlukan untuk mengembangkan kategori produk dan proses kritis dengan pemasok utama. Peterson *et al.* (2005) juga menekankan pentingnya penilaian pemasok terperinci untuk mengintegrasikan pemasok ke dalam pengembangan produk baru. Selain itu, perusahaan juga ingin mencari pemasok yang mampu melakukan rekayasa, desain, pengujian, pembuatan, perkakas, pengiriman, dan daya tanggap (Narasimhan *et al.*, 2001). Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab manajer pembelian untuk memantau dan mengevaluasi kinerja dan kemampuan pemasok sehubungan dengan kebutuhan strategis mereka.

Beberapa penelitian secara empiris telah meneliti kriteria penilaian pemasok dan menyarankan bahwa, selain biaya, kualitas, pengiriman, dan layanan merupakan kriteria penilaian yang paling penting. Krause *et al.* (2000) menunjukkan bahwa strategi penilaian pemasok memiliki dampak langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan pembeli. Secara khusus, penilaian pemasok penting untuk memastikan bahwa pemasok telah menunjukkan kemampuan untuk memenuhi persyaratan pembeli antara biaya, kualitas, pengiriman, atau layanan (Sarkar dan Mohapatra, 2006). Akibatnya, penelitian telah menunjukkan korelasi positif antara penilaian kinerja pengiriman dan kualitas pemasok dan kualitas produk dan posisi kompetitif perusahaan pembelian (Kannan dan Tan, 2002). Secara umum, literatur menunjukkan bahwa penilaian pemasok memiliki efek positif pada tiga dimensi utama kinerja operasional, yaitu kualitas, pengiriman, dan biaya.

2.1.2. *Strategic Long-term Relationship*

Strategic long-term relationship atau hubungan jangka panjang yang strategis dengan pemasok dapat didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pemasoknya (Li *et al.*, 2006). Hal tersebut memainkan peran penting dalam memungkinkan perusahaan menghadapi perubahan yang dinamis dan tak terduga yang terjadi di lingkungan bisnis (Hoyt dan Huq, 2000). Hal tersebut juga berfokus pada inisiatif yang meningkatkan karakteristik hubungan yang besar antara anggota rantai pasokan dan menciptakan situasi yang menguntungkan bagi pembeli dan pemasoknya, alih-alih hubungan yang tidak bersahabat (Paulraj dan Chen, 2005). Melalui hubungan yang erat dengan pemasok, pembeli lebih bersedia untuk berbagi risiko dan penghargaan, mendorong perencanaan bersama dan upaya pemecahan masalah, dan memelihara hubungan dalam jangka waktu yang lebih lama (Cooper dan Ellram, 1993; Stuart, 1993; Chen *et al.*, 2004; Li *et al.*, 2007).

Dalam konteks manajemen rantai pasokan, hubungan pemasok yang efektif merupakan elemen penting dari rantai pasokan terdepan, yang memiliki pengaruh jangka panjang terhadap daya saing keseluruhan rantai pasokan (Choi dan Hartley, 1996; Kotabe *et al.*, 2003). Secara khusus, menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok utama di lingkungan bisnis yang kompetitif membantu perusahaan mencapai kinerja yang superior dengan mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, meningkatkan responsif dan fleksibilitas pelanggan (De Toni *et al.*, 1994).

2.1.3. Logistic Integration

Logistic integration atau integrasi logistik secara laten merupakan gagasan baru, yang mencerminkan transformasi perusahaan manufaktur untuk mencakup keseluruhan persediaan, bukan perusahaan individual, sebagai unit kompetitif (Greis dan Kasarda, 1997). Persaingan yang semakin ketat telah mendorong perusahaan untuk tidak hanya memperbaiki operasi internal mereka (seperti pengendalian proses dan manajemen persediaan), namun juga berfokus untuk mengintegrasikan pemasok mereka ke keseluruhan proses rantai nilai (Yeung *et al.*, 2009). Inti dari integrasi logistik adalah arus bahan yang terkoordinasi dengan baik dari pemasok, yang memungkinkan perusahaan memiliki proses produksi yang lancar (Frohlich dan Westbrook, 2001). Tingkat integrasi yang lebih tinggi dicirikan oleh peningkatan komunikasi terkait logistik, koordinasi aktivitas logistik perusahaan yang lebih besar dengan pemasok dan pelanggannya, dan lebih banyak perbedaan organisasi yang kabur antara aktivitas logistik perusahaan dan pemasok dan pelanggannya (Stock *et al.*, 1998; Stock *et al.*, 2000). Koordinasi semacam itu menghasilkan hubungan yang lancar antara perusahaan dan pemasok sedemikian rupa sehingga batas-batas kegiatan antara kedua belah pihak kabur. Akibatnya, perusahaan induk integrasi logistik dan pemasok mereka bertindak sebagai satu kesatuan, yang akan menghasilkan kinerja yang lebih baik melalui rantai (Tan *et al.*, 2002).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa integrasi logistik memberikan manfaat operasional (Van Der Vaart dan Van Donk, 2008). Manajemen logistik terpadu yang sukses mengikat semua aktivitas logistik bersama dalam sebuah sistem yang bekerja bersamaan untuk meminimalkan total biaya distribusi dan mencapai tingkat

pelanggan yang diinginkan (Daugherty *et al.*, 1996). Memang, dukungan logistik telah diakui sebagai elemen penting dalam strategi bersaing *Just in Time* (JIT) dan waktu lainnya. Fokus ini secara jelas mencerminkan pentingnya logistik sebagai sumber nilai pelanggan dan keunggulan kompetitif. Bukti penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif antara integrasi logistik dan peningkatan efisiensi dan produktivitas. Integrasi logistik menyediakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pada berbagai dimensi persaingan, terutama kinerja, fleksibilitas, dan kinerja pengiriman (Stock *et al.*, 1998). Dengan menggunakan model biaya stokastik, Wei dan Krajewski (2000) menunjukkan bahwa denda biaya berkurang secara substansial jika perusahaan menerapkan tingkat integrasi rantai pasokan tertentu. Dalam konteks operasi internasional, integrasi logistik memainkan peran yang lebih penting lagi di mana perusahaan perlu mengkoordinasikan operasi global yang tersebar secara geografis, terutama saat mereka mengejar strategi berbasis waktu (Fawcett *et al.*, 1997). Argumen dan kajian di atas menunjukkan bahwa integrasi logistik memiliki efek positif terhadap kinerja operasional dalam hal pengiriman, fleksibilitas (atau responsif), dan biaya (atau efisiensi).

2.2. Firm's Operational Performance

Pada penelitian terdahulu yang telah dirumuskan oleh Prajogo *etal.* (2012) mereka mengemukakan ada tiga elemen *firm's operational performances*, berikut di bawah ini tiga elemen *firm's operational performances*.

2.2.1. Quality atau kualitas adalah keadaan dinamis yang terkait dengan produk, layanan, orang, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, 2000).

2.2.2. Delivery atau pengiriman merupakan suatu produk fisik (berwujud, *tangible*) yang dapat diberikan pada seorang pembeli dan melibatkan perpindahan kepemilikan dari penjual ke pelanggan (Bambang, 2003).

2.2.3. Flexibility atau fleksibilitas adalah kesanggupan suatu perusahaan dalam menghadapi gelombang perubahan yang terjadi di internal (operasi) serta di eksternal lingkungan perusahaan (Gerwin, 1993). Ada empat hal pokok yang berpengaruh terhadap fleksibilitas perusahaan yaitu: Strategi, teknologi, atribut organisasi, dan Faktor lingkungan (Gerwin, 1987).

2.2.4. Cost atau biaya adalah pengorbanan kas dan sejenis kas yang bertujuan mendapat produk barang atau jasa yang diharapkan mendatangkan keuntungan pada masa sekarang atau yang akan datang (Hansen dan Mowen, 2003).

2.3. Penelitian Terdahulu

Chen dan Paulraj (2004a) adalah pelopor yang mengembangkan kerangka kerja penelitian dan tindakan untuk praktik *supply chain management*. Temuan mereka menunjukkan bahwa dua belas praktik *supply chain management* (*strategic purchasing, long-term relationship, supply base reduction, logistics integration, dll.*) memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja supply chain, yang mencakup beberapa dimensi yaitu kualitas, biaya, pengiriman, fleksibilitas, respon, dan kepuasan pelanggan.

Menggabungkan lima praktik (yaitu, *strategic supplier relationship, customer relationship, level of information sharing, quality of information sharing, dan postponement*), mereka menunjukkan bahwa lima praktik tersebut memiliki hubungan positif dengan kualitas, pengiriman, biaya, inovasi, dan *time to market*.

Dengan pendekatan yang sama, Min dan Mentzer (2004) menggabungkan tujuh praktik SCM visi, kepemimpinan, hubungan jangka panjang, berbagi informasi, *risk and reward sharing*, integrasi proses dan kerjasama. Menunjukkan bahwa tujuh praktik SCM tersebut memiliki hubungan positif dengan seperangkat ukuran kinerja bisnis, yang mencakup *product offering, availability, timeliness, profitability, dan growth*.

Prajogo *etal.* (2012) secara empiris meneliti tentang pengaruh *supplier management* terhadap *firm's operational performance* yang diaplikasikan pada industri manufaktur di Australia. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa *supplier assessment* mempunyai pengaruh positif terhadap *quality performance* sedangkan *strategic long-term relationship* dan *logistic integration* keduanya mempunyai pengaruh positif terhadap *delivery, flexibility, cost performance*.

2.4. Pengembangan Model dan Perumusan Hipotesis

Pada penelitian ini, penulis meneliti lebih lanjut dengan mengimplementasikan model penelitian yang digunakan oleh Prajogo *etal.* (2012) yang akan diaplikasikan pada industri kerajinan batik.

a. Supplier Assessment

Supplier assessment atau penilaian pemasok didefinisikan sebagai penilaian kemampuan dan kinerja pemasok dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya untuk tujuan memberikan masukan yang diperlukan kepada perusahaan pembeli dalam jangka panjang dan untuk memperbaiki kinerja perusahaan pembeli (Talluri dan Sarkis, 2002). Dalam definisi ini, kinerja pemasok berarti kemampuan yang ditunjukkan oleh pemasok untuk memenuhi persyaratan dan kemampuan pemasok pembeli mengacu

pada potensi pemasok yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan pembeli dalam jangka panjang (Sarkar dan Mohapatra, 2006).

Krause *et al.* (2000) menunjukkan bahwa strategi penilaian pemasok memiliki dampak langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan pembeli. Secara khusus, penilaian pemasok penting untuk memastikan bahwa pemasok telah menunjukkan kemampuan untuk memenuhi persyaratan pembeli antara biaya, kualitas, pengiriman, atau layanan (Sarkar dan Mohapatra, 2006). Akibatnya, penelitian telah menunjukkan korelasi positif antara penilaian kinerja pengiriman dan kualitas pemasok dan kualitas produk dan posisi kompetitif perusahaan pembelian (Kannan dan Tan, 2002). Secara umum, literatur menunjukkan bahwa penilaian pemasok memiliki efek positif pada tiga dimensi utama kinerja operasional, yaitu kualitas, pengiriman, dan biaya. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{1a}: *Supplier Assesment Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Quality Performance*.

H_{1b}: *Supplier Assesment Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Delivery Performance*.

H_{1c}: *Supplier Assesment Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Cost Performance*.

b. Strategic Long-term Relationship

Strategic long-term relationship atau hubungan jangka panjang yang strategis dengan pemasok dapat didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pemasoknya (Li *et al.*, 2006). Secara khusus, menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok utama di lingkungan bisnis yang kompetitif membantu

perusahaan mencapai kinerja yang superior dengan mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, meningkatkan responsif dan fleksibilitas pelanggan (De Toni *et al.*, 1994).

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{2a}: *Strategic Long-term Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Quality Performance*.

H_{2b}: *Strategic Long-term Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Delivery Performance*.

H_{2c}: *Strategic Long-term Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Flexibility Performance*.

H_{2d}: *Strategic Long-term Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Cost Performance*.

c. Logistic Integration

Logistic integration atau integrasi logistik secara laten merupakan gagasan baru, yang mencerminkan transformasi perusahaan manufaktur untuk mencakup keseluruhan persediaan, bukan perusahaan individual, sebagai unit kompetitif (Greis dan Kasarda, 1997). Bukti penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif antara integrasi logistik dan peningkatan efisiensi dan produktivitas (Larson, 1994; Frohlich dan Westbrook, 2001; Kim, 2009). Integrasi logistik menyediakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pada berbagai dimensi persaingan, terutama kinerja, fleksibilitas, dan kinerja pengiriman (Stock *et al.*, 1998). Dengan menggunakan model biaya stokastik, Wei dan Krajewski (2000) menunjukkan bahwa denda biaya berkurang secara substansial jika perusahaan menerapkan tingkat integrasi rantai pasokan tertentu. Dalam konteks operasi internasional, integrasi logistik memainkan peran yang lebih

penting lagi di mana perusahaan perlu mengkoordinasikan operasi global yang tersebar secara geografis, terutama saat mereka mengejar strategi berbasis waktu (Fawcett et al., 1997). Argumen dan kajian di atas menunjukkan bahwa integrasi logistik memiliki efek positif terhadap kinerja operasional dalam hal pengiriman, fleksibilitas (atau responsif), dan biaya (atau efisiensi). Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{3a}: *Logistics Integration* berpengaruh positif terhadap *Firm's Delivery Performance*.

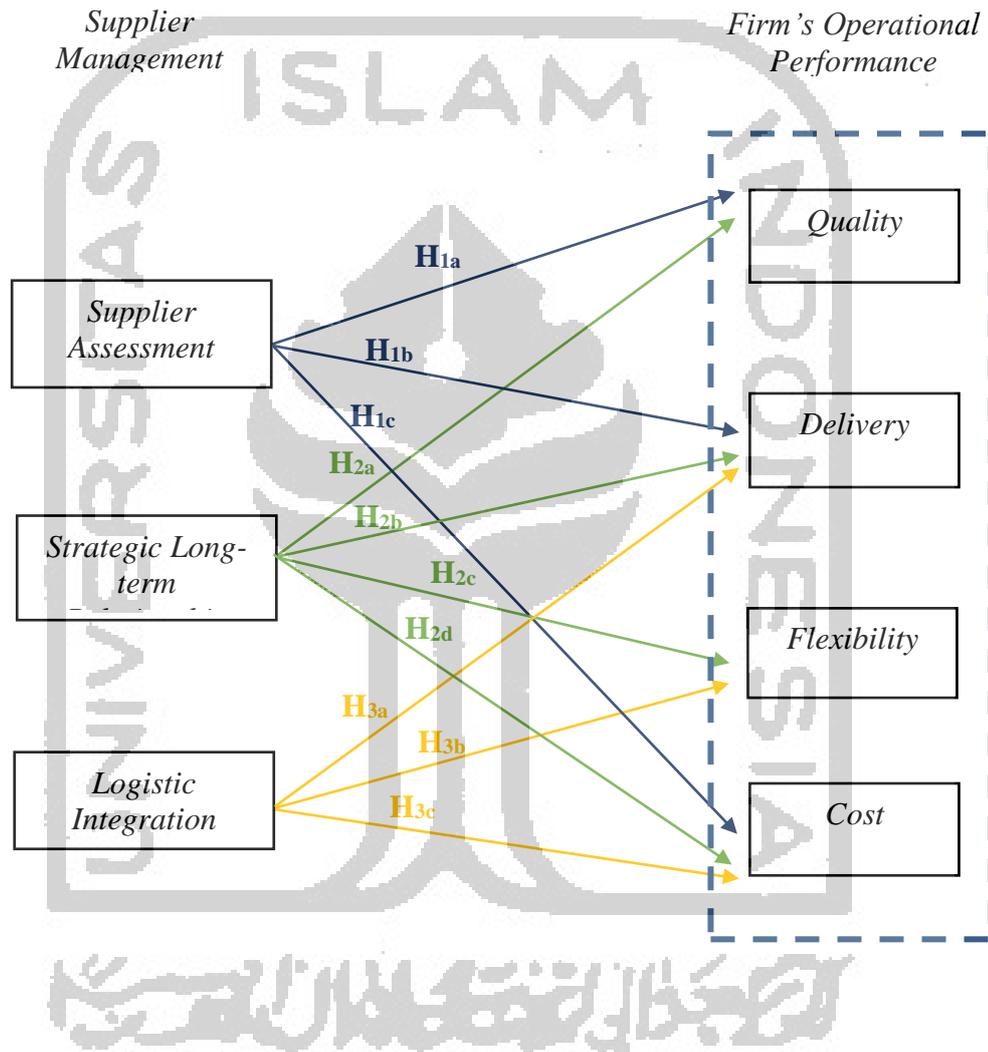
H_{3b}: *Logistics Integration* berpengaruh positif terhadap *Firm's Flexibility Performance*.

H_{3c}: *Logistics Integration* berpengaruh positif terhadap *Firm's Cost Performance*



2.5. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang telah disebutkan diatas model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian yang diajukan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi

Populasi merupakan kumpulan obyek/subyek yang memiliki kriteria khusus sesuai dengan yang diinginkan oleh peneliti. Sedangkan menurut Ferdinand (2006) populasi merupakan gabungan dari sejumlah elemen yang berupa peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang sama sehingga sesuai dengan keinginan seorang peneliti untuk diteliti.

Populasi yang digunakan penelitian ini adalah seluruh industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Daerah Istimewa Yogyakarta menyebutkan jumlah industri mencapai 3.980 IKM.

3.2. Sampel dan Metode Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk menentukan sampel dari populasi digunakan perhitungan maupun acuan tabel yang dikembangkan para ahli. Secara umum, untuk penelitian jumlah sampel minimal untuk memperoleh hasil yang baik adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500 (Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006)) Sampel pada penelitian ini adalah 40 industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dalam pengambilan sampel penelitian ini, peneliti menggunakan metode *nonprobability sampling*, yaitu *convenience sampling method*. Informasi dikumpulkan dari anggota populasi yang dapat ditemui dengan mudah untuk memberikan informasi tersebut. Cara sampling ini adalah salah satu cara yang umum dipakai dalam penelitian karena dianggap lumayan mudah untuk memperoleh objek/subjek yang telah ditentukan

menjadi bahan penelitian. Cara ini merupakan salah satu cara yang efektif dan efisien. (Sekaran & Bougie, 2013).

3.3. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa data persepsi responden mengenai *supplier management (supplier assessment, long-term relationship, logistic integration)* dan *firm's operational performance (quality, delivery, flexibility, cost)* dengan membagikan daftar pertanyaan berupa kuesioner kepada responden untuk mendapatkan jawaban.

Penelitian ini menggunakan metode survey dalam mengumpulkan data, data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang diisi langsung oleh responden. Kuesioner dibuat dengan menggunakan alternatif jawaban dengan skala likert.

3.4. Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas terdapat tiga variabel sebagai berikut: *Supplier Assesment, Strategic Long-term Relationship,* dan *Logistic Integration,* sedangkan variabel terikat terdiri atas empat variabel yaitu *Quality, Delivery, Flexibility* dan *Cost*. Pengukuran untuk seluruh konstruk variable dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Prajogo *et al.* (2014) yang terdiri dari dua puluh satu (21) poin pertanyaan dengan skala *likert* enam (6) *point*.

Supplier Assessment atau penilaian pemasok didefinisikan sebagai penilaian kemampuan dan kinerja pemasok dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya untuk tujuan memberikan masukan yang diperlukan kepada perusahaan pembeli dalam

jangka panjang dan untuk memperbaiki kinerja perusahaan pembeli (Talluri dan Sarkis, 2002).

Strategic Long-term Relationship atau hubungan jangka panjang yang strategis dengan pemasok dapat didefinisikan sebagai hubungan jangka Panjang yang strategis antara perusahaan dengan pemasoknya (Li *et al.*, 2006).

Logistic Integration atau integrasi logistik secara laten merupakan gagasan baru, yang mencerminkan transformasi perusahaan manufaktur untuk mencakup keseluruhan persediaan, bukan perusahaan individual, sebagai unit kompetitif (Greis dan Kasarda, 1997).

Quality atau kualitas adalah keadaan dinamis yang terkait dengan produk, layanan, orang, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, 2000).

Delivery atau pengiriman merupakan suatu produk fisik (berwujud, *tangible*) yang dapat diberikan pada seorang pembeli dan melibatkan perpindahan kepemilikan dari penjual ke pelanggan (Bambang, 2003).

Flexibility atau fleksibilitas adalah kesanggupan suatu perusahaan dalam menghadapi gelombang perubahan yang terjadi di internal (operasi) serta di eksternal lingkungan perusahaan (Gerwin, 1993).

Cost atau biaya adalah pengorbanan kas dan sejenis kas yang bertujuan mendapat produk barang atau jasa yang diharapkan mendatangkan keuntungan pada masa sekarang atau yang akan datang (Hansen dan Mowen, 2003).

3.4.1. Pengukuran *Supplier Assessment*

Pengukuran *Supplier Assessment* mengutip indikator yang digunakan Prajogo *et al.* (2014) dalam penelitian sebelumnya, mereka menawarkan empat indikator yang bisa digunakan untuk mengukur *Supplier Assessment*. Masing-masing indikator kemudian diterjemahkan kedalam bentuk pernyataan-pernyataan yang akan ditujukan kepada sampel. Pernyataan ini digunakan untuk melihat sejauh mana responden menilai kemampuan dan kinerja pemasok dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya untuk memberikan masukan yang diperlukan kepada perusahaan pembeli dalam jangka panjang dan untuk memperbaiki kinerja perusahaan pembeli. Pernyataan pertama menyatakan bahwa responden mempunyai sistem formal untuk menilai pemasok guna menentukan kemampuan mereka. Pernyataan kedua menyatakan bahwa responden merancang parameter yang jelas untuk mengukur kinerja dari pemasoknya. Pernyataan ketiga menyatakan bahwa responden memonitor dengan ketat kinerja dari pemasoknya. Pernyataan keempat menyatakan bahwa responden membandingkan kinerja pemasoknya dengan pemasok lain yang sejenis.

3.4.2. Pengukuran *Strategic Long-term Relationship*

Pengukuran *Strategic Long-term Relationship* mengutip indikator yang digunakan Prajogo *et al.* (2014) dalam penelitian sebelumnya, mereka menawarkan empat indikator yang bisa digunakan untuk mengukur *Strategic Long-term Relationship*. Masing-masing indikator kemudian diterjemahkan kedalam bentuk pernyataan-pernyataan yang akan ditujukan kepada sampel. Pernyataan ini digunakan untuk melihat sejauh mana hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pemasoknya. Pernyataan pertama menyatakan bahwa responden berharap hubungan dengan pemasok utama dapat berlangsung jangka panjang. Pernyataan kedua menyatakan bahwa responden berkerja sama dengan pemasok utama untuk

meningkatkan kualitas mereka dalam jangka panjang. Pernyataan ketiga menyatakan bahwa pemasok memandang hubungan responden sebagai aliansi jangka panjang. Pernyataan keempat menyatakan bahwa responden menganggap pemasok sebagai perpanjangan tangan dari perusahaannya.

3.4.3. Pengukuran *Logistic Integration*

Pengukuran *Logistic Integration* mengutip indikator yang digunakan Prajogo *et al.* (2014) dalam penelitian sebelumnya, mereka menawarkan lima indikator yang bisa digunakan untuk mengukur *Logistic Integration*. Masing-masing indikator kemudian diterjemahkan kedalam bentuk pernyataan-pernyataan yang akan ditunjukkan kepada sampel. Pernyataan ini digunakan untuk melihat transformasi perusahaan manufaktur untuk mencakup keseluruhan persediaan, bukan perusahaan individual, sebagai unit kompetitif. Pernyataan pertama menyatakan bahwa aktivitas logistik antara perusahaan responden dengan perusahaan pemasok terkoordinasi dengan baik. Pernyataan kedua menyatakan bahwa aktivitas logistik perusahaan responden terintegrasi baik dengan aktifitas logistik perusahaan pemasok. Pernyataan ketiga menyatakan bahwa responden melakukan integrasi aktivitas logistik yang menyatu dengan pemasoknya. Pernyataan keempat menyatakan bahwa integrasi logistik perusahaan responden dengan pemasok didukung dengan distributor yang handal dan juga fasilitas pergudangan yang baik. Pernyataan kelima menyatakan bahwa distribusi barang di dalam dan di luar perusahaan responden terintegrasi baik dengan pemasok.

3.4.4. Pengukuran *Quality*

Pengukuran *Quality* mengutip indikator yang digunakan Prajogo *et al.* (2014) dalam penelitian sebelumnya, mereka menawarkan dua indikator yang bisa digunakan untuk mengukur *Quality*. Masing-masing indikator kemudian diterjemahkan kedalam

bentuk pernyataan-pernyataan yang akan ditujukan kepada sampel. Pernyataan ini digunakan untuk melihat keadaan dinamis yang terkait dengan produk, layanan, orang, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Pernyataan pertama menyatakan bahwa responden mengharapkan pemasok memenuhi spesifikasi yang responden tetapkan. Pernyataan kedua menyatakan bahwa responden mengharapkan pemasok agar produk mereka memenuhi kinerja kualitas.

3.4.5. Pengukuran *Delivery*

Pengukuran *Delivery* mengutip indikator yang digunakan Prajogo *et al.* (2014) dalam penelitian sebelumnya, mereka menawarkan dua indikator yang bisa digunakan untuk mengukur *Delivery*. Masing-masing indikator kemudian diterjemahkan kedalam bentuk pernyataan-pernyataan yang akan ditujukan kepada sampel. Pernyataan ini digunakan untuk melihat produk fisik (berwujud, *tangible*) yang dapat diberikan pada seorang pembeli dan melibatkan perpindahan kepemilikan dari penjual ke pelanggan. Pernyataan pertama menyatakan bahwa responden mengharapkan pemasok untuk melakukan pengiriman tepat waktu. Pernyataan kedua menyatakan bahwa responden mengharapkan pemasok untuk melakukan pengiriman dengan cepat.

3.4.6. Pengukuran *Flexibility*

Pengukuran *Flexibility* mengutip indikator yang digunakan Prajogo *et al.* (2014) dalam penelitian sebelumnya, mereka menawarkan dua indikator yang bisa digunakan untuk mengukur *Flexibility*. Masing-masing indikator kemudian diterjemahkan kedalam bentuk pernyataan-pernyataan yang akan ditujukan kepada sampel. Pernyataan ini digunakan untuk melihat kesanggupan perusahaan dalam menanggapi secara efektif yang terjadi pada internal (operasi) perusahaan, maupun pada eksternal lingkungan perusahaan. Pernyataan pertama menyatakan bahwa responden mengharapkan pemasok

mampu mengirimkan barang dalam jumlah yang yang fleksibel. Pernyataan kedua menyatakan bahwa responden mengharapkan pemasok untuk mengirimkan barang yang beragam.

3.4.7. Pengukuran *Cost*

Pengukuran *Cost* mengutip indikator yang digunakan Prajogo *et al.* (2014) dalam penelitian sebelumnya, mereka menawarkan dua indikator yang bisa digunakan untuk mengukur *Cost*. Masing-masing indikator kemudian diterjemahkan kedalam bentuk pernyataan-pernyataan yang akan ditujukan kepada sampel. Pernyataan ini digunakan untuk melihat pengorbanan kas dan sejenis kas untuk mendapat barang atau jasa yang diharapkan mendatangkan keuntungan saat ini atau di masa depan bagi organisasi. Pernyataan pertama menyatakan bahwa responden berharap pemasok menekan biaya operasional serendah mungkin. Pernyataan kedua menyatakan bahwa responden mengharapkan pemasok untuk memberikan harga yang kompetitif/ serendah mungkin.

3.5. Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 3.0. *Partial Least Square* (PLS) merupakan teknik dari *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance*. *Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan metode penelitian *multivariate* yang dapat membedakan hubungan antara variable. PLS didesain untuk menyelesaikan permasalahan struktural yang melibatkan banyak variabel ketika ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas. *Partial Least Square* (PLS) telah dicoba dalam data riil dan dalam simulasi. (Garthwaite, 1994; Tenenhaus *et al.*, 2005 dalam Abdillah, 2015).

Partial Least Square (PLS) sangat cocok digunakan dalam menebak aplikasi dan membangun teori serta menganalisa sampel yang berskala kecil serta sangat sesuai untuk menguji keseluruhan *fit* model (*overall model fit*) dengan baik.

Tahapan dalam pengujian menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *outer model* dan *inner model*. Tahapan dalam menguji *outer model* berisi uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan dalam menguji *inner model* yang berisi analisis varian (R^2) dan analisis koefisien *path* atau *t-value* adalah cara pengujian hipotesis yang ada pada penelitian ini.

3.6. Pengujian Model Penelitian (*Outer Model*)

Dalam menguji hipotesis, kualitas data merupakan hal yang sangat mempengaruhi pengujian tersebut (Cooper & Schindler, 2013). Dengan demikian meskipun pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini telah dinyatakan valid dan reliabel oleh penelitian terdahulu, pengujian instrumen penelitian tetap harus dilakukan.

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa valid suatu instrumen dalam mengukur konsep tertentu yang ingin diukur. Salah satu cara yang dapat digunakan oleh peneliti yang menggunakan bidang *Structural Equation Modelling* (SEM). Sedangkan untuk mengukur model melalui konfirmatori penelitian ini menggunakan pendekatan *Multi Trait Multi Method* dengan cara menguji *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Convergent validity merupakan metode yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar korelasi pernyataan dengan konstruksinya. Untuk mengetahui validitas konvergen bisa mengukur dari nilai *loading factor*, *communality* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). standaryang digunakan untuk menilai validitas konvergen

adalah “*loading factor* $>0,7$, *communality* $>0,5$ dan *Average Variance Extracted* (AVE) $>0,5$ ” (Hair *et al.*, 2010).

Discriminant validity merupakan cara dalam menilai seberapa berbeda suatu konstruk dengan konstruk lainnya, yang dapat diketahui dengan cara membandingkan antara nilai AVE dari kedua konstruk dengan nilai kuadrat korelasi antara dua konstruk yang diuji. Validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading* dengan konstruknya, setiap indikator yang ada dalam suatu konstruk mempunyai perbedaan dengan indikator di konstruk yang lainnya yang dapat ditunjukkan dengan nilai *loading* yang lebih tinggi dari konstruknya sendiri (Gefen dan Straub, 2005).

3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ditujukan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan ketepatan dan kekonsistenan alat ukur dalam melakukan pengukuran. Dalam *Partial Least Square*, reliabilitas dapat diukur dengan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability*.

Cronbach's alpha bertujuan untuk mengetahui batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* digunakan untuk mengukur nilai sebenarnya reliabilitas suatu konstruk (Chin & Gopal, 1995). Tetapi, *composite reliability* dipandang lebih baik dalam mengetahui konsistensi suatu konstruk. (Werts *et al.*, 1974 dalam Salisbury *et al.* 2002).

Rule of thumb nilai *Cronbach's alpha* atau *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima. Tetapi dalam menguji konsistensi internal tidak selalu mutlak dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi. Hal tersebut karena konstruk yang valid adalah konstruk reliabel, akan tetapi sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid (Cooper & Schindler, 2013).

3.7. Metode Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural dalam *Partial Least Square* (PLS) dinilai menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, dan nilai dari koefisien *path* atau *t-values* setiap jalur dalam menguji antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 dipakai untuk mengukur berapa jumlah variansi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik pula model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Sebagai contoh, jika sebesar 0,7, maka nilai *varians* dari perubahan variabel dependen yang dapat ditunjukkan oleh variabel independen adalah sebesar 70 persen, dan selebihnya dapat ditunjukkan oleh variabel lain yang tidak dispesifikasikan dalam model penelitian. Akan tetapi R^2 bukanlah parameter yang sepenuhnya sebagai acuan kesesuaian model prediksi, karena dasar hubungan teoritis merupakan tolak ukur yang paling utama untuk menjabarkan hubungan kausalitas tersebut.

Nilai koefisiensi *path* atau inner model dalam menguji hipotesis merupakan penunjuk tingkat signfikansi hipotesis tersebut. Skor koefisien *path* atau inner model yang di tunjukkan oleh nilai *T-statistics* harus di atas dari 1,96 untuk hipotesis yang diuji dua sisi (*two-tailed*) dan di atas dari 1,64 untuk hipotesis yang diuji menggunakan satu sisi (*one-tailed*). Kedua nilai tersebut digunakan untuk tingkat alpha 5 persen dan tingkat power 80 persen (Hair *et al.*, 2013).

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengujian Model Penelitian

Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menguji validitas dan reliabilitas masing-masing konstruk. Adapun model pengukuran untuk uji validitas, reliabilitas, koefisien determinasi dan koefisien jalur untuk model persamaan dapat dilihat pada gambar 4.1

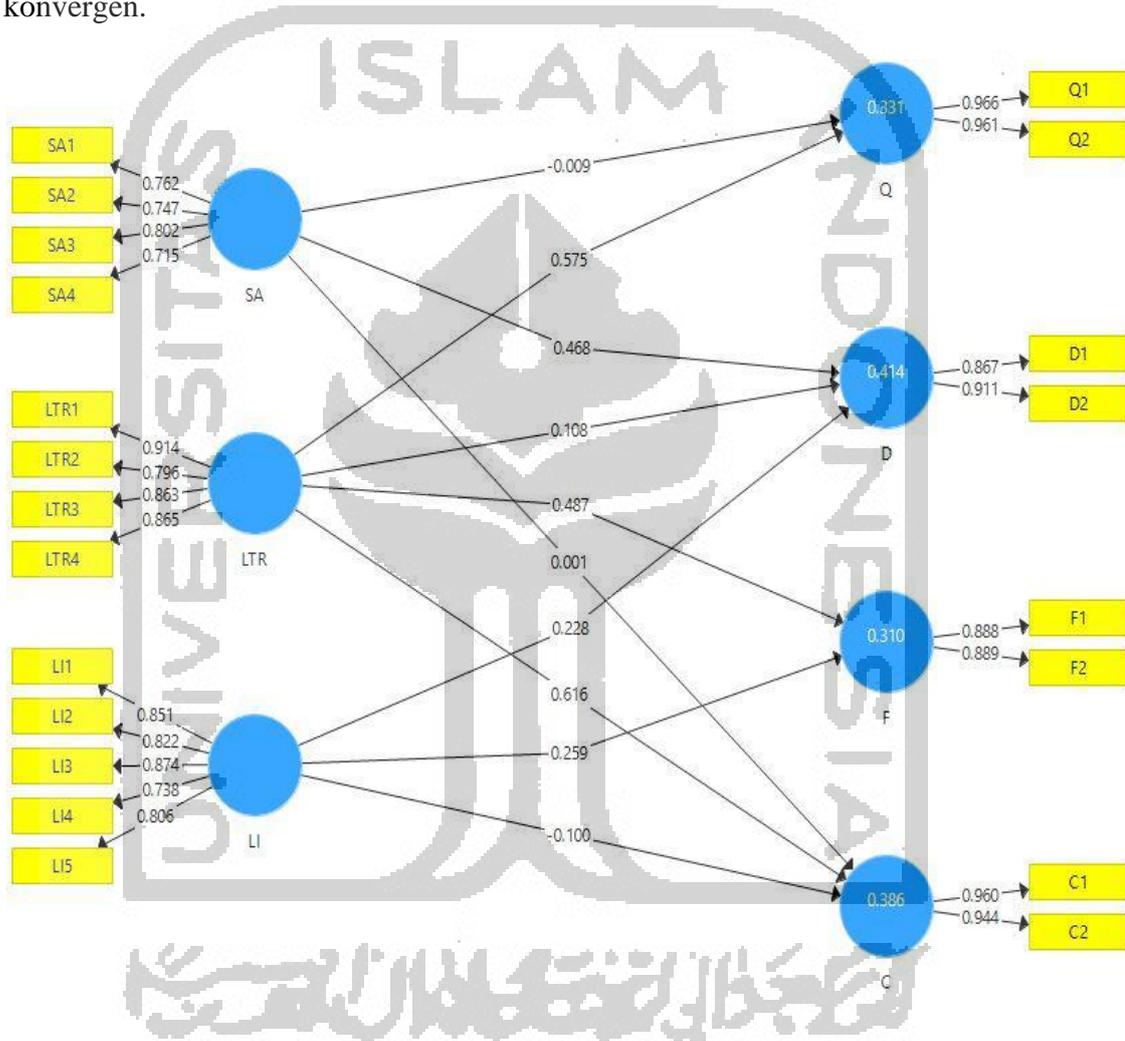
4.1.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa valid suatu instrumen dalam mengukur konsep tertentu yang ingin diukur. Salah satu cara yang dapat digunakan oleh peneliti yang menggunakan bidang *Structural Equation Modelling* (SEM). Sedangkan untuk mengukur model melalui konfirmatori penelitian ini menggunakan pendekatan *Multi Trait Multi Method* dengan cara menguji *convergent validity* dan *discriminant validity*.

a. *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Convergent validity merupakan metode yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar korelasi pernyataan dengan konstraknya. Untuk mengetahui validitas konvergen bisa mengukur dari nilai *loading factor*, *communality* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). standaryang digunakan untuk menilai validitas konvergen adalah “*loading factor* >0,7, *communality*>0,5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) >0,5” (Hair *et al.*, 2010).

Dari hasil analisis validitas konvergen pada gambar 4.1 dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dari masing-masing konstruk memiliki nilai *loading factor* > 0,7 dan pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa nilai AVE > 0,5, maka dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen.



Gambar 4.1 Hasil Uji Analisis Model

Tabel 4.1

Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
SA	0.573
LTR	0.740
LI	0.672
Q	0.929
D	0.792
F	0.789
C	0.907

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

b. Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

Discriminant validity merupakan cara dalam menilai seberapa berbeda suatu konstruk dengan konstruk lainnya, yang dapat diketahui dengan cara membandingkan antara nilai AVE dari kedua konstruk dengan nilai kuadrat korelasi antara dua konstruk yang diuji. Validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading* dengan konstraknya, setiap indikator yang ada dalam suatu konstruk mempunyai perbedaan dengan indikator di konstruk yang lainnya yang dapat ditunjukkan dengan nilai *loading* yang lebih tinggi dari konstraknya sendiri (Gefen dan Straub, 2005).

Berdasarkan hasil nilai *cross loading* antar indikator dengan konstruk padatabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator yang ada dalam suatu konstruk memiliki perbedaan dengan indikator di konstruk yang lain yang ditunjukkan dengan skor *loading* yang lebih tinggi di konstraknya sendiri, maka dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 4.2

Cross Loading antar Indikator dengan Konstruk

	SA	LTR	LI	Q	D	F	C
SA1	0.762	0.018	0.441	-0.003	0.340	0.098	0.019
SA2	0.747	-0.090	0.469	0.006	0.435	0.142	0.025
SA3	0.802	-0.166	0.433	-0.208	0.411	-0.005	-0.262
SA4	0.715	0.056	0.553	0.066	0.580	0.159	-0.050
LTR1	-0.047	0.914	0.008	0.498	-0.062	0.448	0.536
LTR2	-0.093	0.796	0.007	0.414	-0.013	0.365	0.518
LTR3	-0.037	0.863	-0.058	0.560	0.094	0.473	0.602
LTR4	-0.023	0.865	-0.002	0.492	0.150	0.396	0.440
LI1	0.542	0.064	0.851	0.138	0.364	0.242	0.061
LI2	0.694	-0.084	0.822	-0.154	0.595	0.182	-0.130
LI3	0.537	0.233	0.874	0.111	0.358	0.306	0.109
LI4	0.334	-0.036	0.738	-0.023	0.361	0.199	-0.113
LI5	0.437	-0.033	0.806	-0.113	0.417	0.197	-0.230
Q1	-0.014	0.573	-0.045	0.966	0.006	0.451	0.877
Q2	-0.069	0.535	-0.007	0.961	0.070	0.483	0.791
D1	0.482	0.119	0.407	0.098	0.867	-0.002	-0.027
D2	0.590	0.044	0.526	-0.018	0.911	0.150	-0.155
F1	0.090	0.476	0.166	0.571	0.108	0.888	0.525
F2	0.149	0.399	0.314	0.289	0.054	0.889	0.346
C1	-0.075	0.631	-0.077	0.834	-0.057	0.512	0.960
C2	-0.115	0.530	-0.087	0.816	-0.160	0.414	0.944

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

4.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ditujukan agar mengetahui ukuran keakuratan, kekonsistenan dan ketepatan alat ukur untuk mengukur data (Hair *et al.*, 2010). Uji reliabilitas dapat pula memakai hasil nilai dari *cronbach alpha* dan nilai *composite reliability*. Menurut Chin dalam Jogiyanto (2011), *cronbach alpha* berfungsi agar mengetahui batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* dipakai untuk mengetahui nilai reliabilitas yang sebenarnya pada suatu konstruk. “Nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima” (Hair *et al.*, 2010).

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* diatas 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan item pernyataan dalam setiap konstruk tersebut reliabel.

Tabel 4.3
Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
SA	0.758	0.843
LTR	0.882	0.919
LI	0.878	0.911
Q	0.923	0.963
D	0.739	0.884
F	0.733	0.882
C	0.898	0.951

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

4.2. Analisis Model Struktural

Model struktural dalam PLS dievaluasi menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, sedangkan pengujian signifikansi antar konstruk menggunakan nilai koefisien *path* atau *t-statistic* setiap *path*.

4.2.1. Analisis Varian (R^2)

Nilai R^2 mencerminkan tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai R^2 yang semakin tinggi menunjukkan model prediksi penelitian yang diajukan semakin baik, namun parameter utamanya adalah dasar hubungan teoritikal (Hartono, 2009).

Berdasarkan tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa hasil analisis varian (R^2) dari *firm's operational performance* yang dapat dijelaskan oleh *supplier management*, masing-masing adalah 33,1% varian untuk Q, 41,4% varian untuk D, 31,0% varian untuk F, 38,6% varian untuk C.

Tabel 4.4
Nilai R² Masing-Masing Konstruk

Konstruk	R Square	%
<i>Quality</i>	0.331	33,1
<i>Delivery</i>	0.414	41,4
<i>Flexibility</i>	0.310	31,0
<i>Cost</i>	0.386	38,6

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

4.2.2. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui signifikansi keterdukungan hipotesis, skor koefisien yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* harus di atas 1.96 untuk hipotesis *two tailed* dan di atas 1,64 untuk hipotesis *one tailed* pada pengujian hipotesis dengan menggunakan alpha 5 persen dan *power* 80 persen (Hair et al., 2013). Hasil uji hipotesis dalam penelitian disajikan pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Koefisien Beta, T- Statistik dan P-Values

Hipotesis	β	<i>t-statistic</i>	<i>p-values</i>
SA -> Q	-0.009	0.049	0.961
SA -> D	0.468	3.017	0.003
SA -> C	0.001	0.004	0.997
LTR -> Q	0.575	3.948	0.000
LTR -> D	0.108	0.878	0.381
LTR -> F	0.487	4.295	0.000
LTR -> C	0.616	4.914	0.000
LI -> D	0.228	1.355	0.176
LI -> F	0.259	2.543	0.011
LI -> C	-0.100	0.643	0.520

Sumber: Data Primer Diolah, 2017.

Pengaruh *supplier management* (*supplier assessment*, *long-term relationship* dan *logistic integration*) secara parsial terhadap *firm's operational performance* (*quality*, *delivery*, *flexibility* dan *cost*):

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien beta dari *supplier assessment* terhadap *quality* adalah sebesar -0,009, t-statistik sebesar 0,049 atau $<1,96$ dan *p-value* $>0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *supplier assessment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *quality*. Koefisien beta dari *supplier assessment* terhadap *delivery* adalah sebesar 0,468, t-statistik sebesar 3,017 atau $>1,96$ dan *p-value* $\leq 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *supplier assessment* berpengaruh signifikan terhadap *delivery*. Koefisien beta dari *supplier assessment* terhadap *cost* adalah sebesar 0,001, t-statistik sebesar 0,004 atau $<1,96$ dan *p-value* $>0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *supplier assessment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *cost*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien beta dari *long-term relationship* terhadap *quality* adalah sebesar 0,575, t-statistik sebesar 3,948 atau $>1,96$ dan *p-value* $\leq 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *long-term relationship* berpengaruh signifikan terhadap *quality*. Koefisien beta dari *long-term relationship* terhadap *delivery* adalah sebesar 0,108, t-statistik sebesar 0,878 atau $<1,96$ dan *p-value* $>0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *long-term relationship* tidak berpengaruh signifikan terhadap *delivery*. Koefisien beta dari *long-term relationship* terhadap *flexibility* adalah sebesar 0,487, t-statistik sebesar 4,295 atau $>1,96$ dan *p-value* $\leq 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *long-term relationship* berpengaruh signifikan terhadap *flexibility*. Koefisien beta dari *long-term relationship* terhadap *cost* adalah

sebesar 0,616, t-statistik sebesar 4,914 atau $>1,96$ dan $p\text{-value} \leq 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *long-term relationship* berpengaruh signifikan terhadap *cost*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien beta dari *logistic integration* terhadap *delivery* adalah sebesar 0,228, t-statistik sebesar 1,355 atau $<1,96$ dan $p\text{-value} > 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *logistic integration* tidak berpengaruh signifikan terhadap *delivery*. Koefisien beta dari *logistic integration* terhadap *flexibility* adalah sebesar 0,259, t-statistik sebesar 2,543 atau $>1,96$ dan $p\text{-value} \leq 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *logistic integration* berpengaruh signifikan terhadap *flexibility*. Koefisien beta dari *logistic integration* terhadap *cost* adalah sebesar -0,100, t-statistik sebesar 0,643 atau $<1,96$ dan $p\text{-value} > 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *logistic integration* tidak berpengaruh signifikan terhadap *cost*.

Secara umum, ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis		Nilai	Status
H_{1a}	SA tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Quality</i>	$\beta = -0,009$ t-statistik = 0,049 p-values $> 0,05$	Tidak Terbukti
H_{1b}	SA berpengaruh signifikan terhadap <i>Delivery</i>	$\beta = 0,468$ t-statistik = 3,017 p-values $\leq 0,05$	Terbukti
H_{1c}	SA tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Cost</i>	$\beta = 0,001$ t-statistik = 0,004 p-values $> 0,05$	Tidak Terbukti

H_{2a}	LTRberpengaruh signifikan terhadap <i>Quality</i>	$\beta = 0,575$ t-statistik = 3,948 p-values $\leq 0,05$	Terbukti
H_{2b}	LTRtidakberpengaruh signifikan terhadap <i>Delivery</i>	$\beta = 0,108$ t-statistik = 0,878 p-values $>0,05$	Tidak Terbukti
H_{2c}	LTRberpengaruh signifikan terhadap <i>Flexibility</i>	$\beta = 0,487$ t-statistik = 4,295 p-values $\leq 0,05$	Terbukti
H_{2d}	LTRberpengaruh signifikan terhadap <i>Cost</i>	$\beta = 0,616$ t-statistik = 4,914 p-values $\leq 0,05$	Terbukti
H_{3a}	Ltidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Delivery</i>	$\beta = 0,228$ t-statistik = 1,355 p-values $>0,05$	Tidak Terbukti
H_{3b}	Lberpengaruh signifikan terhadap <i>Flexibility</i>	$\beta = 0,259$ t-statistik = 2,543 p-values $\leq 0,05$	Terbukti
H_{3c}	Ltidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Cost</i>	$\beta = -0,100$ t-statistik = 0,643 p-values $> 0,05$	Tidak Terbukti

Sumber: Data Primer Diolah, 2017.

4.3. Diskusi dan Pembahasan

Pengaruh *supplier management* (*supplier assessment, long-term relationship* dan *logistic integration*) secara parsial terhadap *firm's operational performance* (*quality, delivery, flexibility* dan *cost*). Diskusi dan pembahasan tentang penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1. Pengaruh *Supplier Assessment* terhadap *Firm's Operational Performance*

Supplier Assessment (SA) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Quality* (Q), hal ini menunjukkan bahwa kurangnya penilaian perbandingan kemampuan dan kinerja pemasok dengan perusahaan sejenis lainnya untuk produk, layanan, orang, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan yang dilakukan oleh industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Temuan penelitian ini bertentangan terhadap penelitian yang dilakukan oleh sebelumnya oleh Prajogo *etal.* (2012).

Supplier Assessment (SA) berpengaruh signifikan terhadap *Delivery* (D), hal ini menunjukkan bahwa penilaian perbandingan kemampuan dan kinerja pemasok dengan perusahaan sejenis lainnya yang dilakukan industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) berpengaruh kuat terhadap produk fisik (*tangible*) yang dapat ditawarkan terhadap pembeli yang melibatkan perpindahan kepemilikan dari penjual ke konsumen. Temuan penelitian ini bertentangan terhadap penelitian yang dilakukan oleh sebelumnya oleh Prajogo *etal.* (2012).

Supplier Assessment (SA) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Cost* (C), hal ini menunjukkan bahwa kurangnya penilaian perbandingan kemampuan dan kinerja pemasok dengan perusahaan sejenis lainnya untuk pengorbanan kas dan sejenis kas untuk mendapat barang atau jasa yang diharapkan mendatangkan keuntungan saat ini atau di masa depan bagi organisasi yang dilakukan oleh industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Temuan ini secara tidak langsung memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prajogo *etal.* (2012).

4.3.2. Pengaruh *Long Term Relationship* terhadap *Firm's Operational Performance*

Long Term Relationship(LTR) berpengaruh signifikan terhadap *Quality* (Q), hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi relasi jangka panjang antara perusahaan dan pemasoknya yang dilakukan oleh industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) berpengaruh kuat terhadap produk, layanan, orang, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan yang dilakukan oleh industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Temuan ini secara tidak langsung memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chen dan Paulraj (2004a), dan Li *et al.* (2006).

Long Term Relationship(LTR) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Delivery* (D), hal ini menunjukkan bahwa kurangnya hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pemasoknya untuk produk fisik (berwujud, *tangible*) yang dapat diberikan pada seorang pembeli dan melibatkan perpindahan kepemilikan dari penjual ke pelanggan oleh industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Temuan penelitian ini betentangan terhadap penelitian yang dilakukan oleh sebelumnya oleh Chen dan Paulraj (2004a), Li *et al.* (2006) dan Prajogo *etal.* (2012).

Long Term Relationship(LTR) berpengaruh signifikan terhadap *Flexibility* (F), hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dan baik relasi jangka panjang perusahaan dengan pemasoknya yang dilakukan oleh industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) berpengaruh terhadap kesanggupan perusahaan untuk merespon secara cepat perubahan yang terjadi, baik yang terjadi di lingkungan internal (operasi) perusahaan, maupun di eksternal lingkungan perusahaan. Temuan ini secara tidak langsung memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chen dan Paulraj (2004a) dan Prajogo *etal.* (2012).

Long Term Relationship(LTR) berpengaruh signifikan terhadap *Cost* (C), hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi relasi jangka panjang perusahaan dengan pemasoknya yang dilakukan oleh industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) berpengaruh kuat terhadap usaha terhadap pengorbanan kas dan sejenis kas untuk mendapat barang atau jasa yang diharapkan mendatangkan keuntungan saat ini atau di masa depan bagi organisasi. Temuan ini secara tidak langsung memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chen dan Paulraj (2004a), Li *et al.* (2006) dan Prajogo *etal.* (2012).

4.3.3. Pengaruh *Logistic Integration* terhadap *Firm's Operational Performance*

Logistic Integration (LI) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Delivery* (D), hal ini menunjukkan bahwa kurangnya transformasi perusahaan manufaktur dalam mencakup keseluruhan persediaan sebagai unit kompetitif untuk produk fisik (*tangible*) yang dapat diberikan kepada konsumen dan melibatkan perpindahan kepemilikan dari penjual ke konsumen yang dilakukan oleh industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Temuan penelitian ini bertentangan terhadap penelitian yang dilakukan oleh sebelumnya oleh Chen dan Paulraj (2004a), Li *et al.* (2006) dan Prajogo *etal.* (2012).

Logistic Integration (LI) berpengaruh signifikan terhadap *Flexibility* (F), hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi transformasi perusahaan manufaktur dalam mencakup keseluruhan persediaan sebagai unit kompetitif yang dilakukan oleh industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) berpengaruh kuat terhadap kemampuan perusahaan untuk menanggapi secara cepat perubahan yang terjadi, baik yang terjadi di lingkungan internal (operasi) perusahaan, maupun di eksternal

lingkungan perusahaan. Temuan ini secara tidak langsung memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chen dan Paulraj (2004a), Li *et al.* (2006), dan Prajogo *etal.* (2012).

Logistic Integration (LI) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Cost* (C), hal ini menunjukkan bahwa kurangnya transformasi perusahaan manufaktur dalam mencakup keseluruhan persediaan sebagai unit kompetitif untuk usaha terhadap pengorbanan kas dan sejenis kas agar mendapat barang atau jasa yang diharapkan mendatangkan keuntungan saat ini atau di masa depan bagi organisasi yang dilakukan oleh industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Temuan penelitian ini betentangan terhadap penelitian yang dilakukan oleh sebelumnya oleh Chen dan Paulraj (2004a), Li *et al.* (2006) dan Prajogo *etal.* (2012).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh *supplier management* terhadap *firm's operational performance* pada industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) sebagai konteks penelitian. Industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta memerlukan strategi yang tepat untuk dapat bertahan dan bersaing di pasar, dapat menghadapi persaingan, ancaman, dan peluang pasar, mereka harus bisa merancang dan mempunyai strategi manajemen rantai pasokan agar dapat menentukan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga perusahaan dapat bertahan dan unggul dalam persaingan. Berdasarkan penilaian tersebut mereka dipilih sebagai sampel pada penelitian ini, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Supplier Assessment* (SA) secara parsial berpengaruh terhadap *Firm's Operational Performance*.
2. *Long-term Relationship* (LTR) secara parsial berpengaruh terhadap *Firm's Operational Performance*.
3. *Logistics Integration* (LI) secara parsial berpengaruh terhadap *Firm's Operational Performance*.

5.2. Saran

1. Dalam *supplier assessment* perlu di perbaiki dalam meningkatkan *quality* dan menekan *cost perusahaan*.
2. Dalam *Long-term Relationship* perlu di perbaiki agar dapat meningkatkan *delivery* perusahaan.
3. Dalam *logistic Integration* perlu di perbaiki agar dapat meningkatkan *delivery* dan menekan *cost* perusahaan.
4. Memperbaiki dan mengevaluasi *supplier management* agar secara simultan meningkatkan kinerja operasional perusahaan.
5. Penelitian ini hanya menggunakan sampel industri kerajinan batik di Daerah Istimewa Yogyakarta. Saran untuk penelitian selanjutnya agar dapat menggunakan sampel perusahaan manufaktur dan dengan cakupan daerah yang lebih luas lagi.
6. Penelitian selanjutnya diharapkan mengambil jumlah sampel dengan jumlah yang lebih banyak lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Billesbach, T., Harrison, A., Croom-Morgan, S., 1991. *Supplier performance measures and practices in jit companies in the us and the uk*. International Journal of Purchasing and Materials Management 27 (4), 24–28.
- Chen, I. J., Paulraj, A., 2004a. “Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements”. *Journal of Operations Management* 22 (2), 119–150”.
- Chen, I. J., Paulraj, A., 2004b. “Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework”. *International Journal of Production Research* 42 (1), 131–163”.
- Chen, I. J., Paulraj, A., Lado, A.A., 2004. “Strategic purchasing, supply management, and firm performance”. *Journal of Operations Management* 22 (5), 505–523”.
- Choi, T. Y., Hartley, J. L., 1996. “An exploration of supplier selection practices across the supply chain”. *Journal of Operations Management* 14 (4), 333–343.
- Cooper, M. C., Ellram, L. M., 1993. “Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy”. *International Journal of Logistics Management* 4 (2), 13–24.
- De Toni, A., Nassimbeni, G., Tonchia, S., 1994. “New trends in the supply environment”. *Logistics Information Management* 7 (4) (41–41).
- Donlon, J., 1996. “Maximizing value in the supply chain”. *Chief Executive* 117 (10), 54–63.
- Fawcett, S. E., Stanley, L., Smith, S., 1997. “Developing a logistics capability to improve the performance of international operations”. *Journal of Business Logistics* 18 (2), 101–127.
- Frohlich, M., Westbrook, R., 2001. “Arcs of integration: an international study of supply chain strategies”. *Journal of Operations Management* 19 (2), 185–200.
- Giunipero, L. C., 1990. “Motivating and monitoring jit supplier performance”. *Journal of Purchasing & Materials Management* 26 (2), 19–24.
- Ghozali, Imam. (2006). “Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)”. BP Undip. Semarang.

- Ghozali, Imam, Hengky Latan. (2015). *“Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris”*. BP Undip. Semarang
- Greis, N., Kasarda, J., 1997. *“Enterprise logistics in the information era”*. California Management Review 39 (4), 55–78.
- Huang, S. H., Keskar, H., 2007. *“Comprehensive and configurable metrics for supplier selection”*. International Journal of Production Economics 105 (2), 510–523.
- Kannan, V. R., Tan, K. C., 2006b. *“Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance”*. Omega 33 (2), 153–162.
- Kim, S. W., 2009. *“An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance”*. International Journal of Production Economics 119 (2), 328–346.
- Kotabe, M., Martin, X., Domoto, H., 2003. *“Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U. S. and Japanese automotive industries”*. Strategic Management Journal 24, 293–316.
- Krause, D. R., Scannell, T. V., Calantone, R. J., 2000. *“A structural analysis of the effectiveness of buying firms’ strategies to improve supplier performance”*. Decision Sciences 31 (1), 33–55.
- Min, S., Mentzer, J., 2004. *“Developing and measuring supply chain management concepts”*. Journal of Business Logistics 25 (1), 63–100.
- Monczka, R. M., Trent, R. J., Callahan, T. J., 1993. *“Supply base strategies to maximize supplier performance”*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 23 (4), 42–54.
- Narasimhan, R., Talluri, S., Mendez, D., 2001. *“Supplier evaluation and rationalization via data envelopment analysis: an empirical examination”*. Journal of Supply Chain Management 37 (3), 28–37.
- Paulraj, A., Chen, I.J., 2005. *“Strategic supply management and dyadic quality performance: a path analytical model”*. The Journal of Supply Chain Management 41 (3), 4–18.

- Peterson, K. J., Handfield, R. B., Ragatz, G. L., 2005. “*Supplier integration in to new product development: coordinating product, process and supply chain design*”. *Journal of Operations Management* 23, 371–388.
- Prajogo et al./ *Int. J. Production Economics* 136 (2012) 123–130 129
- Prajogo, D., 2012. “*The relationship between supplier management and firm’s operational performance: A multi-dimensional perspective*”.
- Prajogo, D., Olhager, J., 2011. “*The effect of supply chain information integration on logistics integration and firm performance*”. *International Journal of Production Economics*. doi:10. 1016/ j. ijpe. 2011. 09. 001.
- Sarkar, A., Mohapatra, P. K. J., 2006. “*Evaluation of supplier capability and performance: a method for supply base reduction*”. *Journal of Purchasing and Supply Management* 12 (3), 148–163.
- Van Der Rhee, B., Verma, R., Plaschka, G., 2009. “*Understanding trade-offs in the supplier selection process: the role of flexibility, delivery, and value-added services/ support*” *Journal of Production Economics* 120 (1), 30–41.
- Van Der Vaart, T., Van Donk, D. P., 2008. “*Acritical review of survey-based research in supply chain integration*”. *International Journal of Production Economics* 111 (1), 42–55.
- Vonderembse, M., Tracey, M., Tan, C. L., Bardi, E.J., 1995. “*Current purchasing practices and jit: some of the effects on inbound logistics*”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 25 (3), 33–48.
- Wei, J., Krajewski, L., 2000. “*A model for comparing supply chain schedule integration approaches*”. *International Journal of Production Research* 38 (9), 2099–2123.
- Yeung, J. H. Y., Selen, W., Zhang, M., Huo, B., 2009. “*The effects of trust and coercive power on supplier integration*”.
- <http://jogja.tribunnews.com/2015/08/07/industri-kreatif-yogya-terus-membesar-setahun-ada-2-ribu-usaha-baru> diakses 3 Juni 2016.
- <http://www.harianjogja.com/baca/2014/10/02/sudah-ada-ribuan-industri-batik-di-diy-terus-bertambah-540774> diakses 3 Juni 2016.
- http://www.krjogja.com/web/news/read/270043/industri_kreatif_diy_jadi_primadona_baru_ekspor diakses 3 Juni 2016.

LAMPIRAN 1

Kuesioner

Kami mohon kesediaan Saudara untuk mengisi kuisisioner dengan sebenar-benarnya, kuisisioner ini akan diolah data secara keseluruhan bukan per orang sehingga identitas Bapak/Ibu saya jamin kerahasiaannya.

Untuk menilai hubungan kinerja pemasok dan pengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan, berikan tanda centang (✓) pilih satu jawaban pada setiap pertanyaan di bawah ini.

Pertanyaan: Menurut Saudara, seberapa penting faktor-faktor berikut di bawah ini menentukan hubungan dengan pemasok dan pengaruhnya terhadap kesuksesan operasional perusahaan:

1. Penilaian pemasok

No	Item Pertanyaan	Nilai					
		Sangat tidak penting	Tidak penting	Kurang penting	Cukup penting	Penting	Sangat penting
1.	Kami mempunyai sistem formal untuk menilai pemasok guna menentukan kemampuan mereka						
2.	Kami merancang parameter yang jelas untuk mengukur kinerja dari pemasok kami						
3.	Kami memonitor dengan ketat kinerja dari pemasok kami						
4.	Kami membandingkan kinerja pemasok kami dengan pemasok lain yang sejenis						

2. Strategi Hubungan Jangka Panjang

No	Item Pertanyaan	Nilai					
		Sangat tidak penting	Tidak penting	Kurang penting	Cukup penting	Penting	Sangat penting
1.	Kami berharap hubungan dengan pemasok utama dapat berlangsung jangka panjang						
2.	Kami berkerjasama dengan pemasok utama untuk meningkatkan kualitas mereka dalam jangka panjang						

3.	Pemasok memandang hubungan kami sebagai aliansi jangka panjang						
4.	Kami menganggap pemasok sebagai perpanjangan tangan dari perusahaan kami						

3. Integrasi logistik

No	Item Pertanyaan	Nilai					
		Sangat tidak penting	Tidak penting	Kurang penting	Cukup penting	Penting	Sangat penting
1.	Aktivitas logistik antara perusahaan kami dengan perusahaan pemasok terkoordinasi dengan baik						
2.	Aktivitas logistik perusahaan kami terintegrasi baik dengan aktifitas logistik perusahaan pemasok						
3.	Kami melakukan integrasi aktivitas logistik yang menyatu dengan pemasok kami						
4.	Integrasi logistik perusahaan kami dengan pemasok didukung dengan distributor yang handal dan juga fasilitas pergudangan yang baik.						
5.	Distribusi barang di dalam dan di luar perusahaan kami terintegrasi baik dengan pemasok						

4. Kualitas

No	Item Pertanyaan	Nilai					
		Sangat tidak penting	Tidak penting	Kurang penting	Cukup penting	Penting	Sangat penting
1.	Kami mengharapkan pemasok memenuhi spesifikasi yang kami tetapkan						

2.	Kami mengharapkan pemasok agar produk mereka memenuhi kinerja kualitas						
----	--	--	--	--	--	--	--

5. Pengiriman

No	Item Pertanyaan	Nilai					
		Sangat tidak penting	Tidak penting	Kurang penting	Cukup penting	Penting	Sangat penting
1.	Kami mengharapkan pemasok untuk melakukan pengiriman tepat waktu						
2.	Kami mengharapkan pemasok untuk melakukan pengiriman dengan cepat						

6. Fleksibilitas

No	Item Pertanyaan	Nilai					
		Sangat tidak penting	Tidak penting	Kurang penting	Cukup penting	Penting	Sangat penting
1.	Kami mengharapkan pemasok mampu mengirimkan barang dalam jumlah yang yang fleksibel						
2.	Kami mengharapkan pemasok untuk mengirimkan barang yang beragam						

7. Biaya

No	Item Pertanyaan	Nilai					
		Sangat tidak penting	Tidak penting	Kurang penting	Cukup penting	Penting	Sangat penting
1.	Kami berharap pemasok menekan biaya operasional serendah mungkin						
2.	Kami mengharapkan pemasok untuk memberikan harga yang kompetitif/ serendah mungkin						

LAMPIRAN 2

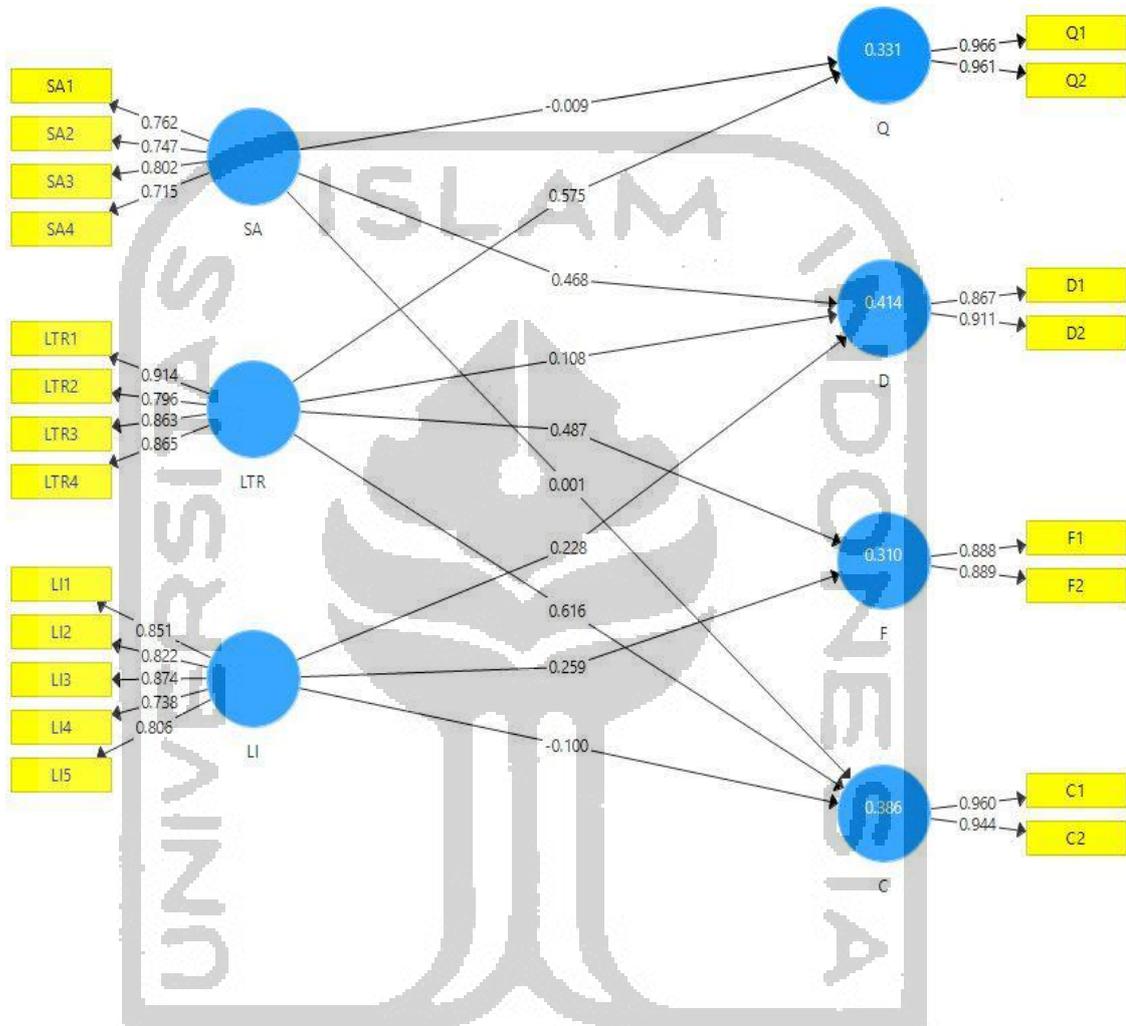
Rekapitulasi Data Kuesioner

SA1	SA2	SA3	SA4	LTR1	LTR2	LTR3	LTR4	LI1	LI2	LI3	LI4	LI5	Q1	Q2	D1	D2	F1	F2	C1	C2
5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	4	5	6	5	6
5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	4	6	5	6	5
6	6	5	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	4	5	6	5	5	5
5	5	5	4	5	6	4	5	5	5	6	6	6	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	6	6	6	5	2	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	6	6
6	5	5	6	6	6	5	6	3	5	5	5	3	6	6	5	4	5	5	6	6
6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	4	4	6	6	6	6
5	5	5	6	6	5	6	6	4	6	5	4	5	6	5	5	4	5	5	5	6
5	5	5	4	5	6	6	4	5	5	5	5	5	6	5	3	3	5	5	6	6
5	5	5	4	6	6	5	6	4	4	4	4	4	6	6	4	4	5	4	5	5
4	4	4	5	6	6	5	5	3	5	4	5	5	3	3	4	4	5	6	3	3
5	5	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5
5	6	5	6	5	5	5	5	4	5	4	5	5	6	5	5	5	6	5	5	4
4	5	4	4	6	6	5	6	4	4	4	4	4	6	5	4	4	5	5	6	6
6	5	5	4	6	6	6	6	3	5	4	3	4	6	6	5	4	6	5	6	6
5	4	4	4	5	6	6	5	4	4	4	5	5	6	6	4	5	5	5	5	5
5	6	5	5	6	6	6	6	4	5	5	5	5	6	6	4	5	6	6	6	5
5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5
5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6
5	5	5	5	6	6	5	5	4	5	4	5	4	6	5	5	5	4	4	6	5
5	5	6	5	6	6	5	5	4	5	4	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5

4	4	4	4	6	6	6	6	3	4	4	4	3	6	6	3	3	6	5	6	6
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	6	6	4	5	6	5	5	6
5	5	5	4	5	6	5	5	3	4	3	4	3	5	5	4	4	6	5	6	5
6	6	6	5	6	6	6	5	4	5	5	4	5	6	5	4	5	4	6	6	6
5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5
5	5	6	5	3	3	3	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	5	3	3
6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	6	6	4	5	6	6	6	6
5	6	5	4	5	5	5	5	4	6	5	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4
6	5	6	4	6	6	5	6	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	5	3	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4
6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	5	4	4	6	6	6	6	4	5	5	4	5	6	5	4	4	6	6	6	5
5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	6	5	5	5	5	5	5	6
5	4	5	5	6	5	5	6	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4
6	6	6	6	5	6	5	5	5	6	5	5	6	3	3	5	6	5	5	3	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4
5	5	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5

LAMPIRAN 3

Hasil Uji Analisis Model



LAMPIRAN 4

Outer Loading

	SA	LTR	LI	Q	D	F	C
SA1	0.762						
SA2	0.747						
SA3	0.802						
SA4	0.715						
LTR1		0.914					
LTR2		0.796					
LTR3		0.863					
LTR4		0.865					
LI1			0.851				
LI2			0.822				
LI3			0.874				
LI4			0.738				
LI5			0.806				
Q1				0.966			
Q2				0.961			
D1					0.867		
D2					0.911		
F1						0.888	
F2						0.889	
C1							0.960
C2							0.944

LAMPIRAN 5

Cross Loading

	SA	LTR	LI	Q	D	F	C
SA1	0.762	0.018	0.441	-0.003	0.340	0.098	0.019
SA2	0.747	-0.090	0.469	0.006	0.435	0.142	0.025
SA3	0.802	-0.166	0.433	-0.208	0.411	-0.005	-0.262
SA4	0.715	0.056	0.553	0.066	0.580	0.159	-0.050
LTR1	-0.047	0.914	0.008	0.498	0.062	0.448	0.536
LTR2	-0.093	0.796	0.007	0.414	-0.013	0.365	0.518
LTR3	-0.037	0.863	0.058	0.560	0.094	0.473	0.602
LTR4	-0.023	0.865	-0.002	0.492	0.150	0.396	0.440
LI1	0.542	0.064	0.851	0.138	0.364	0.242	0.061
LI2	0.694	-0.084	0.822	-0.154	0.595	0.182	-0.130
LI3	0.537	0.233	0.874	0.111	0.358	0.306	0.109
LI4	0.334	-0.036	0.738	-0.023	0.361	0.199	-0.113
LI5	0.437	-0.033	0.806	-0.113	0.417	0.197	-0.230
Q1	-0.014	0.573	-0.045	0.966	0.006	0.451	0.877
Q2	-0.069	0.535	-0.007	0.961	0.070	0.483	0.791
D1	0.482	0.119	0.407	0.098	0.867	-0.002	-0.027
D2	0.590	0.044	0.526	-0.018	0.911	0.150	-0.155
F1	0.090	0.476	0.166	0.571	0.108	0.888	0.525
F2	0.149	0.399	0.314	0.289	0.054	0.889	0.346
C1	-0.075	0.631	-0.077	0.834	-0.057	0.512	0.960
C2	-0.115	0.530	-0.087	0.816	-0.160	0.414	0.944

LAMPIRAN 6

Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
SA	0.758	0.762	0.843	0.573
LTR	0.882	0.891	0.919	0.740
LI	0.878	0.893	0.911	0.672
Q	0.923	0.926	0.963	0.929
D	0.739	0.757	0.884	0.792
F	0.733	0.733	0.882	0.789
C	0.898	0.916	0.951	0.907

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Q	0.331	0.295
D	0.414	0.366
F	0.310	0.273
C	0.386	0.335

LAMPIRAN 7

Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
SA -> Q	-0.009	-0.003	0.188	0.049	0.961
SA -> D	0.468	0.467	0.155	3.017	0.003
SA -> C	0.001	0.018	0.237	0.004	0.997
LTR -> Q	0.575	0.562	0.146	3.948	0.000
LTR -> D	0.108	0.093	0.123	0.878	0.381
LTR -> F	0.487	0.499	0.113	4.295	0.000
LTR -> C	0.616	0.603	0.125	4.914	0.000
LI -> D	0.228	0.239	0.168	1.355	0.176
LI -> F	0.259	0.275	0.102	2.543	0.011
LI -> C	-0.100	-0.106	0.156	0.643	0.520

