

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengantar

Pada BAB IV ini akan disajikan hasil analisis data dan pembahasannya. Pertama, akan disajikan tentang gambaran umum responden sebagai subjek penelitian, maupun gambaran data responden sebagaimana dari objek penelitian. Kedua, akan disajikan hasil analisis data penelitian yang diperoleh dari pengisian kuisioner oleh para responden. Selanjutnya analisis data yang dilakukan meliputi uji asumsi SEM (validitas, reliabilitas, normalitas, multikolinieritas dan *outliers*). Ketiga, analisis kecocokan model, uji hipotesis, analisis jalur dan korelasi yang akan digunakan sebagai landasan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini.

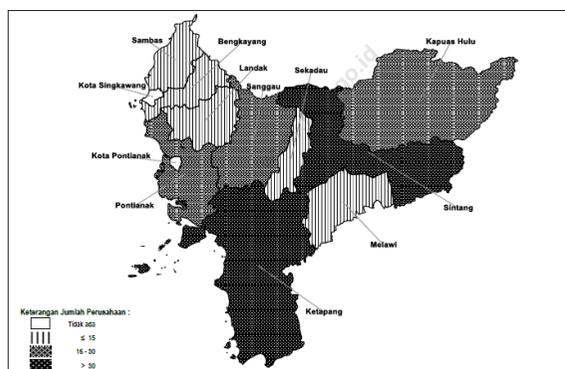
Dalam menganalisis data karakteristik responden, digunakan analisis deskriptif untuk menginterpretasikan kondisi jawaban yang diberikan responden pada setiap item pertanyaan yang mewakili dimensi-dimensi variabel penelitian. Dalam melakukan analisis deskriptif nantinya akan menggunakan tabulasi silang (*cross-tab*), analisa distribusi frekuensi dan nilai index dari jawaban yang diberikan oleh responden. Selanjutnya disajikan pula temuan penelitian terkait

variabel yang ada pada penelitian ini yang didapatkan dari penyebaran kuisioner dan diisi oleh responden.

Data penelitian yang diperoleh nantinya akan diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan memanfaatkan software AMOS (*Analysis of Moment Structure*) dan SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

B. Gambaran Umum Perusahaan Kelapa Sawit di Kalimantan Barat

Provinsi Kalimantan Barat merupakan daerah terbesar kedua penghasil kelapa sawit di Indonesia dengan total luas areal perkebunan pada tahun 2017 sebesar 1.497.841 ha atau meningkat 30,9% dari tahun 2015, yang tersebar hampir di seluruh Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Barat seperti yang di tampilkan pada gambar 4.1 dibawah ini.



Gambar 4.1
Peta Persebaran Administratur Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2016

Berdasarkan gambar 4.1 tersebut dapat diketahui bahwa pada Kabupaten Sintang dan Kabupaten Ketapang merupakan daerah dengan penghasil kelapa sawit terbanyak, dimana terdapat lebih dari 30 perusahaan yang beroperasi pada masing-masing kabupaten tersebut. Selanjutnya Kapuas Hulu, Sanggau dan Pontianak terdapat 16-20 perusahaan kelapa sawit pada masing-masing daerah tersebut. Dan terakhir pada kabupaten Melawi, Sekadau, Landak, Bengkayang, dan Sambas terdapat paling banyak 15 perusahaan untuk masing-masing daerah tersebut.

Pada Provinsi Kalimantan Barat sendiri memiliki 3 jenis areal perkebunan kelapa sawit dimana pada tahun 2017 tercatat setidaknya luas areal untuk Perkebunan Rakyat di Kalimantan Barat seluas 393.324 ha dengan total produksi 785.687 ton, sementara itu untuk Perkebunan Negara dengan luas areal perkebunan sebesar 52.145 ha dengan total produksi 133.074 ton, dan untuk Perkebunan Swasta memiliki luas areal sebesar 1.052.371 ha dengan total produksi 1.739.941 dengan rata-rata tingkat produktivitas sebesar 2.875 kg/ha. Secara umum hasil produksi yang dihasilkan oleh para perusahaan kelapa sawit merupakan CPO (*Crude Palm Oil*) dan Kernel yang didapatkan dari hasil pengolahan TBS (tandan buah segar) kelapa sawit baik dari kebun inti perusahaan

itu sendiri, maupun dari para pemasok mereka seperti perkebunan rakyat, dan para mitra usaha mereka, yang kemudian nantinya akan didistribusikan baik dalam maupun luar negeri.

C. Deskripsi Data Responden

1. Rincian Pendistribusian Kuesioner

Pendistribusian kuesioner pada penelitian ini dilakukan secara *online* kepada responden, dimana proses distribusi dan pengumpulan kuesioner pada penelitian ini dilakukan pada bulan Oktober 2018. Pendistribusian kuesioner yang dilakukan adalah dengan mendistribusikan kuisoner kepada responden dengan bantuan dan kerjasama dari pihak Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Kalimantan Barat, dimana metode ini merupakan cara paling cepat dan efektif untuk mendapatkan responden yang sesuai dengan kriteria pada penelitian ini. Adapun rincian pendistribusian kuesioner pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Rincian Penyebaran Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang didistribusikan	300
2	Kuesioner yang kembali	255
3	Kuesioner yang tidak memenuhi syarat	-
4	Kuesioner yang memenuhi syarat	255
5	Kuesioner yang dapat diolah	188

Sumber: Lampiran 2

Dari serangkaian upaya pendistribusian dan pengumpulan kuesioner penelitian maka diperoleh tingkat pengembalian kuisisioner (*response rate*) dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah responden yang mengembalikan kuisisioner}}{\text{Jumlah total kuisisioner yang di distribusikan}} \times 100\% \\
 &= \frac{255}{300} \times 100\% \\
 &= 80\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, didapatkan perhitungan *response rate* sebesar 80%. Hair dkk (2010) menyatakan bahwa ukuran sampel yang ideal untuk sebuah pemodelan SEM adalah 5 sampai 10 kali dari jumlah *estimated parameter*. Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan didapatkan sebanyak 255 sampel, namun setelah dilakukan proses analisis lebih jauh melalui analisis *outliers* ditemukan data yang mengalami *outliers*, sehingga data tersebut harus dibuang pada proses analisis selanjutnya (Ghozali,

2014). Setelah dilakukan uji *outliers* maka didapatkan data yang sudah memenuhi syarat dan bebas *outliers* yaitu sebanyak 188 dari 255 kuesioner yang kembali. Sementara itu, adapun jumlah parameter estimasi dalam penelitian ini adalah 40 parameter, sehingga apabila dikalikan 5 maka jumlah sampel minimum seharusnya sebanyak 200 sampel. Namun demikian dengan jumlah sampel sebanyak 188 masih dapat memenuhi asumsi kecukupan sampel, bahwa sampel minimum dalam sebuah pemodelan adalah 100-200 sampel, sehingga dengan jumlah sampel sebesar 188 masih berada pada rentang kecukupan jumlah sampel (Hair dkk, 2010 dalam Nuryakin 2016).

2. Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa karakteristik yaitu: jenis kelamin, usia, unit kerja, dan masa kerja. Aspek-aspek tersebut merupakan karakteristik responden yang penting yang dapat dikaitkan dengan variabel penelitian. Karakteristik responden tersebut kemudian di analisis dengan menggunakan statistik deskriptif (*descriptive statistic*) dengan menggunakan program SPSS yaitu tabulasi silang (*cross tab*), distribusi frekuensi dan analisis nilai indek. Statistik deskriptif

merupakan metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian data sehingga dapat memberikan informasi yang berguna.

a. Analisis Tabulasi Silang

Analisis tabulasi silang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel yang terdapat pada baris dengan variabel pada kolom dengan membandingkan data dalam bentuk frekuensi. Adapun ciri dari analisis tabulasi silang adalah adanya dua variabel atau lebih yang mempunyai hubungan secara deskriptif. Selanjutnya, data yang dipergunakan untuk penyajian analisis tabulasi silang pada umumnya adalah data kualitatif, khususnya yang bersekala nominal. Tahapan selanjutnya dilakukan pula analisis distribusi frekuensi dan nilai indek yang digunakan untuk membantu meng-interpretasikan nilai jawaban dari responden atas sejumlah pertanyaan atau indikator dalam kuesioner, sehingga dengan data tersebut dapat diperoleh informasi yang lebih komprehensif.

Dalam penelitian ini, unit analisis atau subyek penelitian adalah Manajer Operasional dari perusahaan kelapa sawit yang terdapat di Provinsi Kalimantan Barat. Penyajian data tabulasi silang akan disajikan dengan berbasis unit kerja responden. Pada penelitian ini karakteristik individu yang diaamati adalah relasi

antara jenis kelamin dengan usia, jenis kelamin dengan masa kerja, usia dan masa kerja yang bisa dilihat pada table berikut ini:

Tabel 4.2
Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Usia

			Usia				Total
			>55 Tahun	25-35 Tahun	36-45 Tahun	46-55 Tahun	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	34	15	70	119	238
		%	100,0%	88,2%	87,5%	96,0%	93,3%
	Perempuan	Count	0	2	10	5	17
		%	0,0%	11,8%	12,5%	4,0%	6,7%
Total		Count	34	17	80	124	255
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan hasil tabulasi silang seperti yang tersaji pada Tabel 4.2 dapat diterangkan bahwa pada responden dengan usia 25 - 35 tahun dari 17 responden ternyata didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 15 orang (88,2%) dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 2 orang (11,8%). Pada responden yang berusia 36 – 45 tahun dari total responden sebanyak 80 orang ternyata didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 80 orang (87,5%) dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 10 orang (12,5%). Pada responden yang berusia 46-55 tahun dari total responden sebanyak 124 orang,

ternyata didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 119 orang (96%) dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 5 orang (4%). Selanjutnya pada responden yang berusia >55 tahun dari total responden sebanyak 34 orang (100%) semuanya berjenis kelamin laki-laki. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini sebagian besar didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 238 orang (93,3%) dengan usia 46-55 tahun yaitu sebanyak 199 orang. Adapun responden pada penelitian ini merupakan Manajer Operasional Perusahaan Kelapa Sawit di Kalimantan Barat yang mayoritasnya berjenis kelamin laki-laki dan didominasi oleh kelompok umur 46-55 tahun.

Tabel 4.3
Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Masa Kerja

			Masa Kerja				Total
			>15 Tahun	1 - 5 Tahun	11 - 15 Tahun	6 - 10 Tahun	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	76	18	81	63	238
		%	100,0%	81,8%	96,4%	86,3%	93,3%
	Perempuan	Count	0	4	3	10	17
		%	0,0%	18,2%	3,6%	13,7%	6,7%
Total		Count	76	22	84	73	255
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan hasil tabulasi silang seperti yang tersaji pada Tabel 4.3 dapat diterangkan bahwa pada responden dengan masa kerja 1 - 5 tahun dari 22 responden ternyata didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 18 orang (81,8%) dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 4 orang (18,2%). Pada responden dengan masa kerja 6-10 tahun dari total responden sebanyak 73 orang ternyata didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 63 orang (86,3%) dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 10 orang (13,7%). Pada responden dengan masa kerja 11 - 15 tahun dari total responden sebanyak 84 orang, ternyata didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 81 orang (96,4%) dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 3 orang (3,6%). Selanjutnya pada responden dengan masa kerja >15 tahun dari total responden sebanyak 76 orang (100%) semuanya berjenis kelamin laki-laki.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini sebagian besar didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 238 orang (93,3%) dengan masa kerja 11 - 15 tahun yaitu sebanyak 81 orang. Adapun responden pada penelitian ini merupakan Manajer Operasional Perusahaan

Kelapa Sawit di Kalimantan Barat yang mayoritasnya berjenis kelamin laki-laki dan didominasi oleh responden dengan masa kerja 11-15 tahun yang menandakan bahwa responden dalam penelitian ini merupakan para responden yang memiliki pengalaman atau jam terbang yang tinggi sebagai manajer operasional, dimana dengan pengalamannya tentu dapat menjawab berbagai tantangan dalam ruang lingkup operasional perusahaannya terutama terkait *supply chain* dan *quality management*.

Tabel 4.4
Tabulasi Silang Usia dan Masa Kerja

			Masa Kerja				Total
			>15 Tahun	1 - 5 Tahun	11 - 15 Tahun	6 - 10 Tahun	
Usia	>55 Tahun	Count	30	0	4	0	34
		%	39,5%	0,0%	4,8%	0,0%	13,3%
	25 - 35 Tahun	Count	0	14	0	3	17
		%	0,0%	63,6%	0,0%	4,1%	6,7%
	36 - 45 Tahun	Count	0	8	14	58	80
		%	0,0%	36,4%	16,7%	79,5%	31,4%
	46 - 55 Tahun	Count	46	0	66	12	124
		%	60,5%	0,0%	78,6%	16,4%	48,6%
Total		Count	76	22	84	73	255
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan hasil tabulasi silang seperti yang tersaji pada Tabel 4.4 dapat diterangkan bahwa pada responden dengan masa kerja 1 - 5 tahun dari 22 responden ternyata didominasi oleh

responden dengan rentang usia 25 – 35 tahun sebanyak 14 orang (63,6%), responden dengan rentang usia 36 – 45 tahun sebanyak 8 orang (36,4%), dan untuk responden dengan rentang usia 46 – 55 tahun serta >55 tahun tidak ada (0%). Pada responden dengan masa kerja 6 – 10 tahun dari total 73 responden didominasi oleh responden dengan rentang usia 36 – 45 tahun sebanyak 58 orang (79,5%), responden dengan rentang usia 46 – 55 tahun sebanyak 12 orang (16,4%), responden dengan rentang usia 25 – 35 tahun sebanyak 3 orang (4,1%), dan untuk responden dengan rentang usia >55 tahun tidak ada (0%). Pada responden dengan masa kerja 11 – 15 tahun dari total 84 orang didominasi oleh responden dengan rentang usia 46 – 55 tahun sebanyak 66 orang (78,6%), responden dengan rentang usia 36 – 45 tahun sebanyak 14 orang (16,7%), responden dengan rentang usia >15 tahun sebanyak 4 orang (4,8%), dan untuk responden dengan rentang usia 25 -35 tahun tidak ada (0%). Selanjutnya pada responden dengan masa kerja >15 tahun dari total 76 orang didominasi oleh responden dengan rentang usia 46 – 55 tahun sebanyak 46 orang (60,5%), responden dengan rentang usia >55 tahun sebanyak 30 orang (39,5%), dan untuk responden dengan rentang usia 25 – 35 tahun dan 36 – 45 tahun tidak ada (0%).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini sebagian besar didominasi oleh responden dengan usia 46 – 55 tahun sebanyak 124 orang (51,1%) dengan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 84 orang. Adapun responden pada penelitian ini merupakan Manajer Operasional Perusahaan Kelapa Sawit di Kalimantan Barat yang mayoritasnya memiliki rentang usia 46 – 55 tahun dengan masa kerja 11 - 15 tahun. Dimana dapat dikatakan pada penelitian ini para responden merupakan kelompok usia yang memiliki pengalaman dan masa kerja yang cukup panjang di perusahaan yang pada akhirnya kemampuan tersebut dapat digunakan dalam pengambilan keputusan penting dalam dunia manajemen operasional.

3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis ini dilakukan guna mengetahui dan menjelaskan berbagai karakteristik variabel yang akan diteliti dalam suatu kondisi tertentu. Dimana maksud atau tujuan dilakukan analisis deskriptif ini adalah guna mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item atau butir pertanyaan pada kuesioner. Teknik analisis ini akan mendeskripsikan semua item yang diteliti dengan

menggunakan nilai rata-rata dan presentase dari skor jawaban yang diperoleh oleh responden (Sakaran & Bougie, 2013).

Jawaban yang diperoleh dari responden selanjutnya akan dikelompokan secara deskriptif statistik dengan melakukan pengkatagorian berdasarkan perhitungan interval untuk menentukan masing-masing variabel, dimana jawaban responden terhadap item atau butir pertanyaan pada variabel penelitian dapat diketahui melalui nilai indeks. Nilai indeks sendiri diperoleh dari angka rentang skala yang dikemukakan oleh Simamora (2002), yaitu:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Banyaknya Kreteria Penilaian}}$$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{7-1}{7} = 0.85$$

Jadi dari hasil penghitungan rentang skala untuk setiap katagori jawaban adalah 0.85, dimana hasil yang didapatkan dari perhitungan tersebut nantinya digunakan sebagai dasar interprestai penilaian rata-rata untuk setiap indikator yang terdapat pada variabel penelitian. Dalam melakukan penilaian nantinya akan dimuat dalam bentuk rata-rata yang sebelumnya sudah dimodifikasi dari Simamora (2002), yang bisa dilihat pada table 4.5:

Table 4.5
Penilaian Indikator

Nilai / Indeks	Katagori Penilaian
1,00 – 1,85	Sangat rendah /sangat buruk
1,86 – 2,71	Rendah / buruk
2,72 – 3,57	Cukup rendah / cukupp buruk
3,58 – 4,43	Cukup / sedang
4,44 – 5,29	Cukup tinggi / cukup baik
5,30 – 6,15	Tinggi / baik
6,16 – 7,00	Sangat tinggi / sangat baik

Berdasarkan katagori pada table 4.5 tersebut, maka untuk menentukan nilai interprestasi variabel penelitian digunakan nilai mean dari setiap indikator jawaban yang diberikan oleh responden, sehingga dapat diketahui setiap rata-rata tertinggi dan terendah setiap indikator pada penelitian ini.

Selanjutnya hasil dari penilian indikator tersebut dapat dijabarkan secara jelas melalui tanggapan responden pada variabel yang ada pada penelitian ini sebagai berikut.

a. **Tanggapan Responden Terhadap *Customers Focus***

Table 4.6
Analisis Deskriptif Variabel *Customers Focus*

Dimensi Variabel		Skala Jawaban Responden							Total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7		
CF1	F	-	-	-	14	127	88	26	255	5,49
	%F	-	-	-	4,7	42,8	29,6	8,8	100	
CF2	F	-	-	-	26	110	92	27	255	5,47
	%F	-	-	-	8,8	37,0	31,0	9,1	100	
CF3	F	-	-	-	20	115	91	29	255	5,51
	%F	-	-	-	6,7	38,7	30,6	9,8	100	
CF4	F	-	-	-	11	154	85	5	255	5,33
	%F	-	-	-	3,7	51,9	28,6	1,7	100	
CF5	F	-	-	-	28	120	103	4	255	5,33
	%F	-	-	-	9,4	40,4	34,7	1,3	100	
CF6	F	-	-	-	46	159	46	4	255	5,03
	%F	-	-	-	15,5	53,5	15,5	1,3	100	
CF7	F	-	-	-	25	144	77	9	255	5,27
	%F	-	-	-	8,4	48,5	25,9	3,0	100	
Rata-Rata Total									5,34	

Sumber: Lampiran 6

Dari tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa frekuensi jawaban terhadap dimensi variabel *customers focus* didominasi pada rentang skala 5 dan 6 dengan rentang nilai %F sebesar 15,5% - 53,5%. Pada pengukuran indikator CF3 menunjukkan rata-rata paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 5,51 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 38,7%. Pada pengukuran indikator CF1 menunjukkan rata-rata 5,49 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling

banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 42,8%. Pada pengukuran indikator CF2 menunjukkan rata-rata 5,47 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 37%. Pada pengukuran CF4 dan CF5 menunjukkan secara bersama-sama rata-rata 5,33 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 51,9% dan 40,4%. Pada pengukuran CF7 menunjukan nilai rata-rata 5,27 yang termasuk katagori cukup tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 48,5%. Selanjutnya adapun indikator dengan nilai rata-rata terendah berada pada CF6 dengan rata-rata 5,03 yang termasuk katagori cukup tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) 63,5%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *customers focus* secara keseluruhan mempunyai nilai index rata-rata 5,34 yang termasuk katagori tinggi, ini artinyam para responden dalam penelitian ini mengetahui pentingnya *customers focus* dalam kegiatan bisnis sehingga mampu untuk memahami apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen, yang kemudian pada akhirnya dengan mudah pula untuk

menyesuikannya. Sehingga akan ada upaya untuk memperbaiki kinerja kualitas yang sudah ada demi tuntutan mencapai standar kualitas baru yang diinginkan oleh para konsumen.

b. Tanggapan Responden Terhadap *Quality Leadership*

Table 4.7
Analisis Deskriptif Variabel *Quality Leadership*

Dimensi Variabel		Skala Jawaban Responden							Total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7		
QL1	F	-	-	-	20	101	89	45	255	5,62
	%F	-	-	-	6,7	34	30	15,2	100	
QL2	F	-	-	-	17	150	80	8	255	5,31
	%F	-	-	-	5,7	50,5	26,9	2,7	100	
QL3	F	-	-	-	18	147	80	10	255	5,32
	%F	-	-	-	6,1	49,5	26,9	3,4	100	
QL4	F	-	-	-	20	152	68	15	255	5,31
	%F	-	-	-	6,7	51,2	22,9	5,1	100	
Rata-Rata Total										5,39

Sumber: Lampiran 7

Dari tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa frekuensi jawaban terhadap dimensi variabel *quality leadership* didominasi pada rentang skala 5 dan 6 dengan rentang nilai %F sebesar 22,9% - 50,5%. Pada pengukuran indikator QL1 menunjukan rata-rata paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 5,62 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 34%.

Pada pengukuran indikator QL3 menunjukkan rata-rata 5,32 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 49,5%. Pada pengukuran indikator QL2 dan QL4 menunjukkan rata-rata 5,31 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 50,5% dan 51,2%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *quality leadership* secara keseluruhan mempunyai nilai index rata-rata 5,39 yang termasuk katagori tinggi, ini artinya para responden dalam penelitian ini mengetahui pentingnya *quality leadership* dalam kegiatan bisnis, dimana harapanya dengan partisipasi yang dilakukan oleh para manajemen puncak terhadap kualitas dan pembangunan berkelanjutan akan memberikan dampak pada pencapaian kinerja yang optimal.

c. **Tanggapan Responden Terhadap *Suppliers Focus***

Table 4.8
Analisis Deskriptif Variabel *Suppliers Focus*

Dimensi Variabel		Skala Jawaban Responden							Total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7		
SF1	F	-	-	-	28	114	84	29	255	5,44
	%F	-	-	-	9,4	38,4	28,3	9,8	100	
SF2	F	-	-	-	29	117	92	17	255	5,38
	%F	-	-	-	9,8	39,4	31,0	5,7	100	
SF3	F	-	-	-	38	102	88	27	255	5,40
	%F	-	-	-	12,8	34,3	29,6	9,1	100	
SF4	F	-	-	-	33	139	69	14	255	5,25
	%F	-	-	-	11,1	46,8	23,2	4,7	100	
SF5	F	-	-	-	37	159	54	5	255	5,10
	%F	-	-	-	12,5	53,5	18,2	1,7	100	
SF6	F	-	-	-	39	104	54	58	255	5,51
	%F	-	-	-	13,1	35	18,2	19,5	100	
Rata-Rata Total										5,34

Sumber: Lampiran 8

Dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa frekuensi jawaban responden terhadap dimensi variabel *suppliers focus* didominasi pada rentang skala 5 dan 6 dengan rentang nilai %F sebesar 23,2% - 53,5%. Dari tabel tersebut juga dapat diketahui bahwa pada pengukuran indikator SF6 menunjukkan rata-rata paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 5,51 yang termasuk kategori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 35%. Selanjutnya pada pengukuran indikator SF3 menunjukkan rata-rata 5,40 yang

termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 34,3%. Pada pengukuran indikator SF2 menunjukkan rata-rata 5,38 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 39,4%. Pada pengukuran SF4 dan SF5 menunjukkan nilai rata-rata 5,25 dan 5,10 yang termasuk katagori cukup tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 46,8% dan 53,5%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *suppliers focus* secara keseluruhan mempunyai nilai index rata-rata 5,34 yang termasuk katagori tinggi, ini artinya para responden dalam penelitian ini mengetahui pentingnya *suppliers focus* dalam meningkatkan kinerja operasional, dimana hal ini dikarenakan barang baku yang masuk dari para pemasok harus memiliki standar yang sudah ditentukan oleh perusahaan untuk menghindari adanya kegagalan kualitas.

d. **Tanggapan Responden Terhadap *Supply Chain Integration***

Table 4.9
Analisis Deskriptif Variabel *Supply Chain Integration*

Dimensi Variabel		Skala Jawaban Responden							Total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7		
SCI1	F	-	-	-	28	110	93	24	255	5,44
	%F	-	-	-	9,4	37	31,3	8,1	100	
SCI2	F	-	-	-	14	119	94	28	255	5,53
	%F	-	-	-	4,7	40,1	31,6	9,4	100	
SCI3	F	-	-	-	21	120	87	27	255	5,47
	%F	-	-	-	7,1	40,4	29,3	9,1	100	
SCI4	F	-	-	-	20	115	88	32	188	5,51
	%F	-	-	-	6,7	38,7	29,6	10,8	100	
SCI5	F	-	-	-	17	134	88	16	225	5,40
	%F	-	-	-	5,7	45,1	29,6	5,4	100	
SCI6	F	-	-	-	7	48	76	124	225	6,24
	%F	-	-	-	2,4	16,2	25,5	41,8	100	
Rata-Rata Total										5,59

Sumber: Lampiran 9

Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa frekuensi jawaban responden terhadap dimensi variabel *supply chain integration* didominasi pada rentang skala 5 dan 6 dengan rentang nilai %F sebesar 16,2% - 40,4%. Dari tabel tersebut juga dapat diketahui bahwa pada pengukuran indikator SCI6 menunjukkan rata-rata paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 6,24 yang termasuk katagori sangat tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 7 (sangat setuju) yaitu 41,8%. Selanjutnya pada pengukuran indikator SCI2 dan SCI4 menunjukkan nilai rata-rata 5,53 dan 5,51 yang termasuk katagori

tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 40,1% dan 38,7%. Pada pengukuran indikator SCI3 menunjukkan rata-rata 5,47 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 40,4%. Sementara itu pada pengukuran SCI5 menunjukkan nilai rata-rata terendah yaitu 5,40 yang termasuk katagori cukup tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 45,1%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *supply chain integration* secara keseluruhan mempunyai nilai index rata-rata 5,56 yang termasuk katagori tinggi, ini artinya para responden dalam penelitian memandang *supply chain intergation* merupakan sebuah hal yang penting dalam mencapai kinerja operasional perusahaan, dimana dalam rantai pasokan yang terintegrasi dengan baik, pemasok dapat saling mendukung dan membantu mengoptimalkan hubungan mereka, dimana koordinasi rantai pasokan yang efektif dan efisien membutuhkan integrasi semua proses aliran produk. Sehingga pada akhirnya dengan dilakukanya *supply chain intergation* proses transaksi baik itu pada sisi *upstream* maupun *downstream* dari jaringan *supply chain* dapat dimaksimalkan sehingga perusahaan mampu

untuk lebih dekat dan juga dapat dengan mudah mengkoordinasikan segala bentuk kegiatan bisnis yang dilakukan.

e. **Tanggapan Responden Terhadap *IT-Enable Organization***

Table 4.10
Analisis Deskriptif Variabel *IT-Enable Organization*

Dimensi Variabel		Skala Jawaban Responden							Total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7		
ITEO1	F	-	-	-	45	147	59	4	225	5,08
	%F	-	-	-	15,2	49,5	19,9	1,3	100	
ITEO2	F	-	-	-	43	143	60	9	225	5,13
	%F	-	-	-	14,5	48,1	20,2	3	100	
ITEO3	F	-	-	-	36	146	64	9	225	5,18
	%F	-	-	-	12,1	49,2	21,5	3	100	
ITEO4	F	-	-	-	46	97	76	36	188	5,40
	%F	-	-	-	15,5	32,7	25,6	12,1	100	
Rata-Rata Total										5,19

Sumber: Lampiran 10

Dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa frekuensi jawaban responden terhadap dimensi variabel *IT-enable organization* didominasi pada rentang skala 5 dan 6 dengan rentang nilai %F sebesar 19,9% - 49,5%. Dari tabel tersebut juga dapat diketahui bahwa pada pengukuran indikator ITEO4 menunjukkan rata-rata paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 5,40 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang

paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 49,5%. Selanjutnya pada pengukuran indikator ITEO3 menunjukkan nilai rata-rata 5,18 yang termasuk katagori cukup tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 49,2%. Pada pengukuran indikator ITEO2 menunjukkan rata-rata 5,13 yang termasuk katagori cukup tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 48,1%. Sementara itu pada pengukuran ITEO1 menunjukkan nilai rata-rata terendah yaitu 5,08 yang termasuk katagori cukup tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 49,5%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *IT-enable organization* secara keseluruhan mempunyai nilai index rata-rata 5,19 yang termasuk katagori cukup tinggi, ini artinya para responden dalam penelitian memandang bahwa *IT-enable organization* merupakan hal penting dalam peningkatan kinerja dimana proses komunikasi dan berbagi informasi melalui penggunaan IT sebagai prasyarat untuk mengoptimalkan kinerja kualitas jaringan rantai pasokan multi-eselon. Jika dikelola dan dipelihara dengan tepat, IT dapat menghasilkan efisiensi

operasional dan menghasilkan keunggulan kompetitif untuk semua anggota jaringan rantai pasokan

IT akan memudahkan segala proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan dan pada akhirnya akan memungkinkan percepatan proses bisnis yang ada. Pertukaran informasi dan komunikasi dengan bantuan IT antar organisasi dapat memudahkan perusahaan dalam pembelian, tingkat persediaan, jadwal pengiriman dan sampai pada fluktuasi permintaan pada konsumen.

f. Tanggapan Responden Terhadap *Quality Performance*

Table 4.11
Analisis Deskriptif Variabel *Quality Performance*

Dimensi Variabel		Skala Jawaban Responden							Total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7		
QP1	F	-	-	-	14	139	91	11	255	5,39
	%F	-	-	-	4,7	46,8	30,6	3,7	100	
QP2	F	-	-	-	16	127	81	31	255	5,50
	%F	-	-	-	5,4	42,8	27,3	10,4	100	
QP3	F	-	-	-	22	117	87	29	255	5,48
	%F	-	-	-	7,4	39,4	29,3	9,8	100	
QP4	F	-	-	-	21	117	80	37	255	5,52
	%F	-	-	-	7,1	39,4	26,9	12,5	100	
Rata-Rata Total									5,47	

Sumber: Lampiran 11

Dari tabel 4.11 diketahui bahwa frekuensi jawaban responden terhadap dimensi variabel *quality performance*

didominasi pada rentang skala 5 dan 6 dengan rentang nilai %F sebesar 36,9% - 46,8%. Dari tabel tersebut juga dapat diketahui bahwa pada pengukuran indikator QP4 menunjukkan rata-rata paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 5,50 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 42,8%. Selanjutnya pada pengukuran indikator QP2 menunjukkan nilai rata-rata 5,50 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 42,8%. Pada pengukuran indikator QP3 menunjukkan rata-rata 5,48 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 39,4%. Sementara itu pada pengukuran QP1 menunjukkan nilai rata-rata terendah yaitu 5,39 yang termasuk katagori cukup tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 46,8%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *quality performance* secara keseluruhan mempunyai nilai index rata-rata 5,47 yang termasuk katagori tinggi, dimana artinya para responden dalam penelitian memandang bahwa *quality*

performance merupakan hal penting dalam pencapaian *operational performance*.

g. Tanggapan Responden Terhadap *Operational Performance*

Table 4.12
Analisis Deskriptif Variabel *Operational Performance*

Dimensi Variabel		Skala Jawaban Responden							Total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7		
OP1	F	-	-	-	7	157	88	3	255	5,34
	%F	-	-	-	2,4	52,9	29,6	1	100	
OP2	F	-	-	-	28	119	77	31	255	5,44
	%F	-	-	-	9,4	40,1	25,9	10,4	100	
OP3	F	-	-	-	13	142	88	12	255	5,39
	%F	-	-	-	4,4	47,8	29,6	4	100	
OP4	F	-	-	-	28	103	109	15	255	5,44
	%F	-	-	-	9,4	34,7	36,7	5,1	100	
Rata-Rata Total									5,40	

Sumber: Lampiran 12

Dari tabel 4.12 diketahui bahwa frekuensi jawaban responden terhadap dimensi variabel *operational performance* didominasi pada rentang skala 5 dan 6 dengan rentang nilai %F sebesar 29,6% - 52,9%. Dari tabel tersebut juga dapat diketahui bahwa pada pengukuran indikator OP4 dan QP2 menunjukkan rata-rata paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 5,44 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 40,1%

dan skala 6 (setuju) yaitu 36,7%. Selanjutnya pada pengukuran indikator OP3 menunjukkan nilai rata-rata 5,39 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 47,8%. Pada pengukuran indikator OP1 menunjukkan rata-rata terendah yaitu 5,34 yang termasuk katagori tinggi, dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 5 (cukup setuju) yaitu 52,9%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *operational performance* secara keseluruhan mempunyai nilai index rata-rata 5,36 yang termasuk katagori tinggi, dimana artinya sebagian besar responden memandang bahwa peningkatan barang dikirim dengan tepat waktu merupakan indikator terbesar dalam menunjang kinerja operasional perusahaan, sehingga kinerja operasional yang tinggi juga mampu menghasilkan sebuah produk atau layanan yang berkualitas yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, produktifitas dan kualitas produk

D. Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini akan digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai alat bantu pengujian hipotesis. Penggunaan

SEM sebagai alat bantu untuk menganalisis data dalam penelitian ini didasarkan pada keunggulan SEM sebagai alat analisis statistik yang paling sesuai untuk menjelaskan fenomena-fenomena sosial pada umumnya. Analisis SEM merupakan metode analisis statistika yang mengkombinasikan beberapa aspek yang terdapat pada analisis jalur (*path analysis*) dan *confirmatory factor analysis (CFA)* untuk mengestimasi beberapa persamaan secara simultan antara variabel pengamatan (indikator) dan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (variabel laten).

1. Proses Analisis Data

Model teoritis pada penelitian ini seperti yang digambarkan pada BAB II di mana terdiri dari 7 variabel yaitu: *customers focus* (X1); *quality leadership* (X2); *suppliers focus* (X3); *supply chain integration* (X4); *IT-enable organization* (X5); *quality performance* (Y1); dan *operationl performance* (Y2).

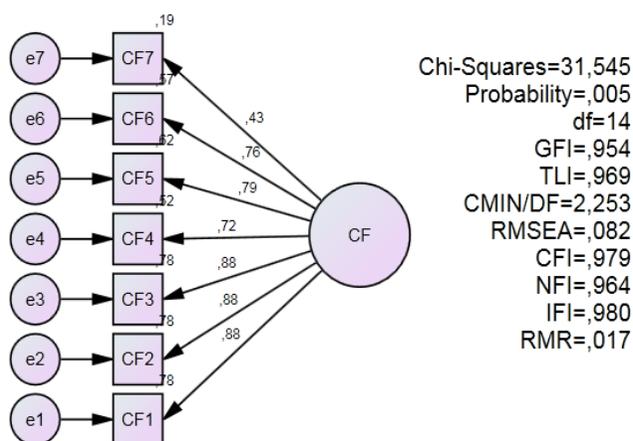
2. Analisis Data *Structural Equation Modelling* (SEM)

Analisis SEM dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh yang terjadi antar variabel penelitian. Sebelum dilakukan analisis SEM, beberapa langkah yang perlu dilakukan dengan beberapa uji prasyarat analisis SEM.

a. Uji Validitas

Uji validitas dalam SEM sering disebut dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk menguji dimensional dari suatu konstruk teoritis atau sering disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis (Ghozali, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model CFA *first order*, dimana pada model CFA *first order* indikator di implementasikan dalam item-item yang secara langsung mengukur konstraknya. Dalam pengujian menggunakan CFA, Indikator dikatakan valid jika *loading factor* $\geq 0,70$. Dalam riset-riset yang sebelumnya *loading factor* $\geq 0,50 - 0,60$ masih dapat ditolerir (Ghozali, 2014). Pada pengujian validitas dilakukan secara parsial atau terpisah setiap variabelnya.

1) Uji Validitas Variabel *Customers Focus*



Sumber: Lampiran13

Gambar 4.2
Uji SEM Parsial Variabel *Customers Focus*

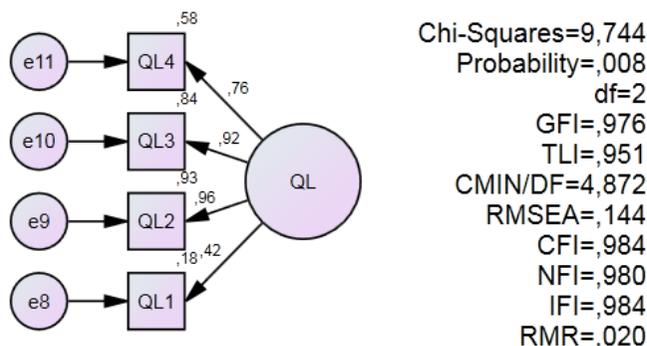
Dari gambar 4.2 dapat diketahui bahwa pada variabel *customers focus* memiliki 7 indikator, dimana selanjutnya untuk melihat hasil uji validitas yang dilakukan hasilnya bisa dilihat pada table 4.13.

Table 4.13
Regression Weight Uji Parsial Variabel Customers Focus

Indikator	Estimate	Keterangan
CF1	0,883	Valid
CF2	0,881	Valid
CF3	0,881	Valid
CF4	0,719	Valid
CF5	0,790	Valid
CF6	0,758	Valid
CF7	0,432	Tidak Valid

Sumber: Lampiran 13

Dari hasil analisis yang disajikan pada table 4.13 menunjukkan ada satu indikator yang tidak memenuhi syarat nilai *standardized estimate (loading factor)* sebesar $> 0,6$ yaitu indikator CF7 terkait permasalahan pengkomunikasian kebutuhan pelanggan pada jaringan SC. Dengan demikian indikator CF7 harus dibuang pada analisis selanjutnya.

2) Uji Validitas Variabel *Quality Leadership*

Sumber: Lampiran 14

Gambar 4.3
Uji SEM Parsial Variabel *Quality Leadership*

Dari gambar 4.3 dapat diketahui bahwa pada variabel *quality leadership* memiliki 4 indikator, dimana selanjutnya untuk melihat hasil uji validitas yang dilakukan hasilnya bisa dilihat pada table 4.14

Table 4.14
Regression Weight Uji Parsial Variabel *Quality Leadership*

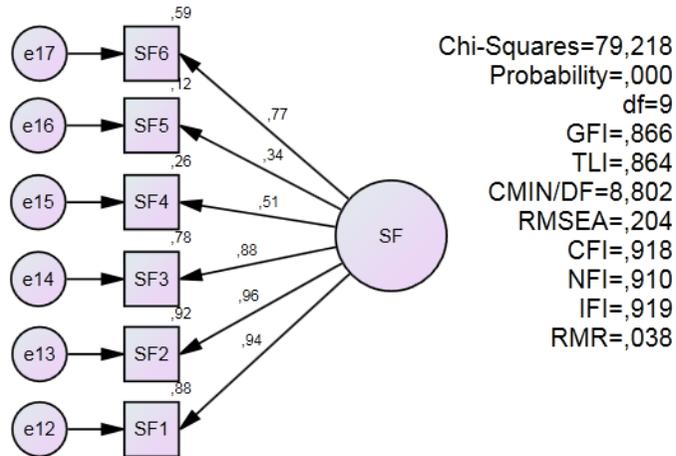
Indikator	Estimate	Keterangan
QP1	0,418	Tidak Valid
QP2	0,963	Valid
QP3	0,917	Valid
QP4	0,760	Valid

Sumber: Lampiran 14

Dari hasil analisis yang disajikan pada table 4.14 menunjukkan ada satu indikator yang tidak memenuhi syarat nilai *standardized estimate (loading factor)* sebesar $> 0,6$ yaitu indikator QP1 terkait permasalahan keterampilan

manajemen puncak yang berhubungan dengan kualitas. Dengan demikian indikator QP1 harus dibuang pada proses analisis selanjutnya.

3) Uji Validitas Variabel *Suppliers Focus*



Sumber: Lampiran 15

Gambar 4.4
Uji SEM Parsial Variabel *Suppliers Focus*

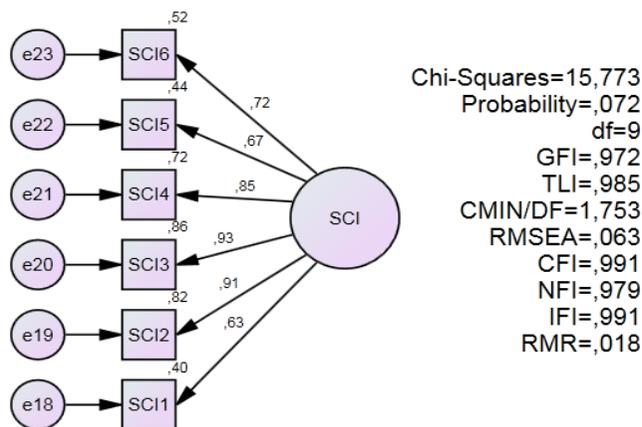
Berdasarkan gambar 4.4 dapat diketahui bahwa pada variabel *suppliers focus* memiliki 6 indikator, dimana selanjutnya untuk melihat hasil uji validitas yang dilakukan hasilnya bisa dilihat pada table 4.15

Table 4.15
Regression Weight Uji Parsial Variabel Suppliers Focus

Indikator	Estimate	Keterangan
SF1	0,937	Valid
SF2	0,962	Valid
SF3	0,885	Valid
SF4	0,509	Tidak Valid
SF5	0,340	Tidak Valid
SF6	0,766	Valid

Sumber: Lampiran 15

Dari hasil analisis yang disajikan pada table 4.15 menunjukkan ada dua indikator yang tidak memenuhi syarat nilai *standardized estimate (loading factor)* sebesar $> 0,6$ yaitu indikator SF4 terkait permasalahan berpartisipasi dalam kegiatan pemasok yang berhubungan dengan kualitas, dan indikator SF5 terkait permasalahan memiliki program formal untuk mengevaluasi dan mengenali pemasok. Dengan demikian indikator SF4 dan SF5 harus dibuang pada proses analisis selanjutnya.

4) Uji Validitas Variabel *Supply Chain Integration*

Sumber: Lampiran 16

Gambar 4.5
Uji SEM Parsial Variabel *Supply Chain Integration*

Berdasarkan gambar 4.5 dapat diketahui bahwa pada variabel *supply Chain Integration* memiliki 6 indikator, dimana selanjutnya untuk melihat hasil uji validitas yang dilakukan hasilnya bisa dilihat pada table 4.16.

Table 4.16
Regression Weight Uji Parsial Variabel SCI

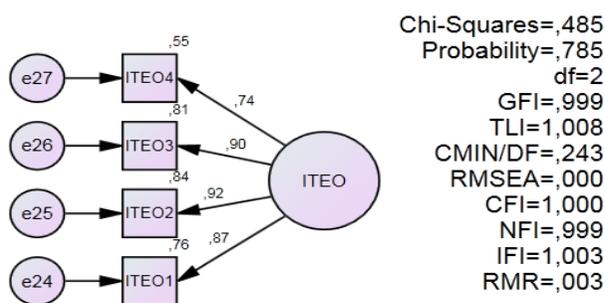
Indikator	Estimate	Keterangan
SCI1	0,630	Valid
SCI2	0,905	Valid
SCI3	0,928	Valid
SCI4	0,848	Valid
SCI5	0,665	Valid
SCI6	0,718	Valid

Sumber: Lampiran 16

Dari hasil analisis yang disajikan pada table 4.16 menunjukkan tidak ada indikator yang tidak memenuhi syarat

nilai *standardized estimate (loading factor)* sebesar $> 0,6$. Dengan demikian seluruh indikator dari variabel *supply chain integration* tidak ada yang mengalami mengalami permasalahan indikator yang tidak valid sehingga semua indikator dipakai pada proses analisis selanjutnya.

5) Uji Validitas Variabel *IT-Enable Organization*



Sumber: Lampiran 17

Gambar 4.6
Uji SEM Parsial Variabel *IT-Enable Organization*

Berdasarkan gambar 4.6 dapat diketahui bahwa pada variabel *IT-enable organization* memiliki 4 indikator, dimana selanjutnya untuk melihat hasil uji validitas yang dilakukan hasilnya bisa dilihat pada table 4.17.

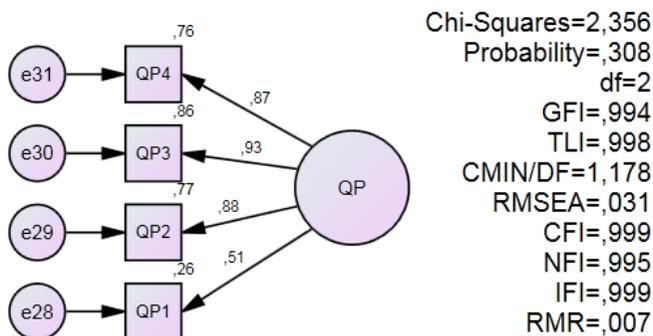
Table 4.17
Regression Weight Uji Parsial Variabel IT-Enable Organization

Indikator	Estimate	Keterangan
ITEO1	0,871	Valid
ITEO2	0,918	Valid
ITEO3	0,901	Valid
ITEO4	0,741	Valid

Sumber: Lampiran 17

Dari hasil analisis yang disajikan pada table 4.17 menunjukkan tidak ada indikator yang tidak memenuhi syarat nilai *standardized estimate (loading factor)* sebesar $> 0,6$. Dengan demikian seluruh indikator dari variabel *IT-enable organization* tidak ada yang mengalami permasalahan indikator yang tidak valid sehingga semua indikator dapat dipakai pada proses analisis selanjutnya.

6) Uji Validitas Variabel *Quality Performance*



Sumber: Lampiran 18

Gambar 4.7
Uji SEM Parsial Variabel *Quality Performance*

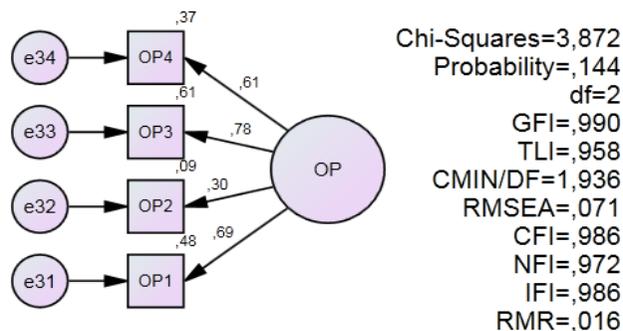
Berdasarkan gambar 4.7 dapat diketahui bahwa pada variabel *quality performance* memiliki 4 indikator, dimana selanjutnya untuk melihat hasil uji validitas yang dilakukan hasilnya bisa dilihat pada table 4.18.

Table 4.18
Regression Weight Uji Parsial Variabel Quality Performance

Indikator	Estimate	Keterangan
QP1	0,508	Tidak Valid
QP2	0,878	Valid
QP3	0,929	Valid
QP4	0,872	Valid

Sumber: Lampiran 18

Dari hasil analisis yang disajikan pada table 4.18 menunjukkan ada satu indikator yang tidak memenuhi syarat nilai *standardized estimate (loading factor)* sebesar $> 0,6$ yaitu indikator QP1 terkait permasalahan kesesuaian manufaktur, Dengan demikian indikator QP1 harus dibuang pada proses analisis selanjutnya.

7) Uji Validitas Variabel *Operational Performance*

Sumber: Lampiran 19

Gambar 4.8
Uji SEM Parsial Variabel *Operational Performance*

Berdasarkan gambar 4.8 dapat diketahui bahwa pada variabel *operational performance* memiliki 4 indikator, dimana selanjutnya untuk melihat hasil uji validitas yang dilakukan hasilnya bisa dilihat pada table dibawah 4.19.

Table 4.19
Regression Weight Uji Parsial Variabel Operational Performance

Indikator	Estimate	Keterangan
OP1	0,693	Valid
OP2	0,298	Tidak Valid
OP3	0,783	Valid
OP4	0,610	Valid

Sumber: Lampiran 19

Dari hasil analisis yang disajikan pada table 4.19 menunjukkan ada satu indikator yang tidak memenuhi syarat nilai *standardized estimate (loading factor)* sebesar $> 0,6$ yaitu indikator OP2 terkait permasalahan peningkatan

produktivitas. Dengan demikian indikator OP2 harus dibuang pada proses analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat diartikan sebagai sebuah uji yang dapat menunjukkan konsistensi dan stabilitas skala pengukuran, dimana reliabilitas dapat dikatakan sebagai indeks yang menunjukkan besaran atau seberapa besar alat ukur yang digunakan dapat dipercaya atau diandalkan. Sebuah kuesioner dalam penelitian tentu akan dikatakan handal atau reliabel apabila jawaban seseorang atau responden terhadap pertanyaan yang diajukan konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Tingkat reliabilitas suatu alat ukur dapat dinilai dengan cara melihat nilai CR (*Construct Reliability*) yang dihasilkan. Sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik atau reliabel apabila nilai CR (*Construct Reliability*) $\geq 0,70$ (Ferdinand, 2014). Besarnya Construct Reliability dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Pada penelitian ini hasil uji CR (*Construct Reliability*) dapat dilihat pada table 4.20.

Table 4.20
Hasil Uji Construct Reliability

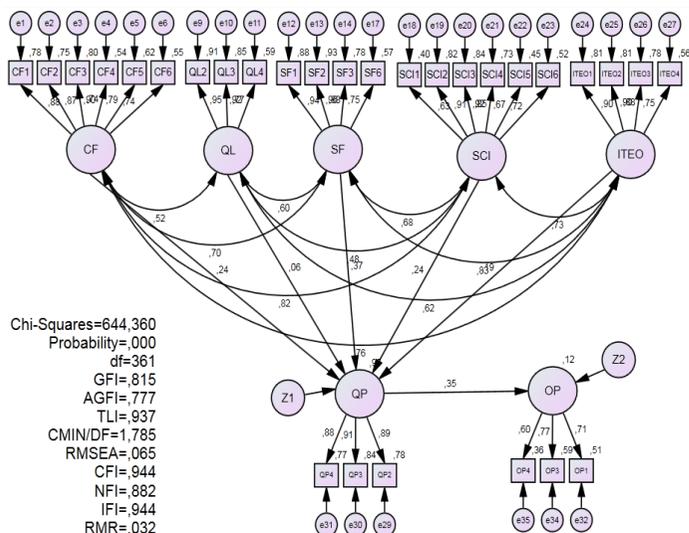
Variabel	Indikator	Standard Loading	Standard Loading ²	Standart Measurment Error	Σ Standart loading	Σ Standart Measurment Error	CR
<i>Customers Focus</i>	CF1	0,882	0,777	0,116	4,91	1,075	0,957
	CF2	0,868	0,753	0,132			
	CF3	0,897	0,804	0,113			
	CF4	0,735	0,540	0,264			
	CF5	0,786	0,617	0,207			
	CF6	0,742	0,555	0,243			
<i>Quality Leadership</i>	QL2	0,954	0,910	0,042	2,645	0,34	0,954
	QL3	0,923	0,851	0,066			
	QL4	0,768	0,589	0,232			
<i>Suppliers Focus</i>	SF1	0,940	0,883	0,064	3,54	0,535	0,959
	SF2	0,963	0,927	0,040			
	SF3	0,885	0,783	0,310			
	SF6	0,752	0,565	0,121			
<i>Supply Chain Integration</i>	SCI1	0,663	0,400	0,333	4,705	1,367	0,942
	SCI2	0,908	0,824	0,093			
	SCI3	0,918	0,842	0,091			
	SCI4	0,855	0,731	0,153			
	SCI5	0,667	0,444	0,325			
	SCI6	0,724	0,524	0,372			
<i>IT-Enable Organization</i>	ITEO1	0,901	0,811	0,107	3,432	0,655	0,947
	ITEO2	0,902	0,813	0,100			
	ITEO3	0,748	0,559	0,131			
	ITEO4	0,881	0,776	0,317			
<i>Quality Performance</i>	QP2	0,885	0,783	0,118	2,677	0,342	0,954
	QP3	0,915	0,837	0,091			
	QP4	0,877	0,769	0,133			
<i>Operational Performance</i>	OP1	0,713	0,508	0,134	2,085	0,609	0,877
	OP3	0,77	0,592	0,153			
	OP4	0,602	0,362	0,322			

Sumber: Lampiran 20

Berdasarkan table 4.20 diatas dapat diketahui bahwa keseluruhan nilai C.R pada semua variabel yang ada di penelitian ini memiliki nilai $> 0,70$, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan pada keseluruhan variabel penelitian ini sudah memenuhi kriteria reliabel.

3. Analisis Model Struktural

Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dari indikator pembentuk variabel laten, analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara full model seperti yang terlihat pada gambar 4.9 berikut ini:



Sumber: Lampiran 24

Gambar 4.9
Analisis Full Model Setelah Uji Validitas

4. Evaluasi Asumsi SEM

Dalam penelitian ini adapun evaluasi asumsi SEM yang akan dilakukan adalah evaluasi terhadap kecukupan jumlah sampel yang digunakan dalam proses penganalisan data, uji terhadap kemungkinan adanya *outliers* pada data yang berhasil dikumpulkan,

selanjutnya akan dilakukan uji normalitas data dan uji multikolinearitas pada indikator yang digunakan.

a. Evaluasi Kecukupan Jumlah Sampel

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah sebanyak 255 orang responden, merujuk pendapat Hair dkk (2014) jumlah sampel pada penelitian ini sudah memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis SEM dengan metode *Maximum Likelihood Estimation* (MLE), hal ini dikarenakan jumlah minimum sample yang dibutuhkan untuk pengujian SEM dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation* (MLE), dimana pada metode MLE ini akan efektif pada jumlah sampel antara 150-400 atau 5-10 sampel per parameter.

b. Evaluasi Outliers

Dalam melakukan evaluasi *outliers* secara *multivariate* dapat dilihat dari *output mahalanobis distance* pada pengujian menggunakan AMOS, adapun kriteria yang digunakan untuk menilai ada atau tidaknya *multivariate outlier* dalam penelitian pada $p < 0,001$ (Ghozali, 2014) yaitu dapat dievaluasi berdasarkan *Chi-Squares* pada derajat kebebasan (*degree freedom*) sebesar

jumlah variabel terukur yang digunakan. Dalam penelitian ini sendiri terdapat sejumlah 29 variabel terukur.

Kemudian dengan bantuan fungsi CHINV pada program kerja *excel* didapatkan hasil sebesar 58,301, yang dimana artinya semua data yang memiliki nilai $> 58,301$ merupakan *multivariate outlier* dan harus dikeluarkan dari input data awal sebelum dilakukan *re-run* pada AMOS.

Table 4.21
Hasil Uji Evaluasi *Outliers*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	56,194	0,002	0,286
74	54,975	0,002	0,081
65	54,579	0,003	0,016
63	52,373	0,005	0,015
141	52,335	0,005	0,003
62	50,829	0,007	0,003
69	48,601	0,013	0,011
132	48,548	0,013	0,003

Sumber: Lampiran 22

Dari table 4.21 dapat dilihat bahwa tidak ada data yang melebihi angka 58,301 pada nilai *mahalanobis distance*, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat *outlier* secara *multivariate* dari data yang digunakan pada penelitian ini, sehingga dengan demikian seluruh data penelitian dapat digunakan untuk keperluan analisis selanjutnya.

c. Uji Normalitas

Tujuan dilakukanya uji normalitas adalah untuk menguji apakah model regresi, variabel dependen dan independen kedudukanya mempunyai distribusi yang normal atau tidak (Ghozali, 2014), dimana model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal.

Berdasarkan table 4.22 menggambarkan tingkat normalitas data pada penelitian ini, dimana secara *univariate* data pada penelitian ini berdistribusi normal. Hal ini dikarenakan nilai yang terdapat pada *critical ratio* (c.r) pada *kurtosis* (keruncingan data) maupun pada *skewness* (kemencengan data) sebagian besar berada dalam rentang -2,58 sampai dengan +2,58 walaupun ada tiga indikator variabel yang tidak berada pada rentang tersebut. Namun disisi lain, secara *multivariate* data tidak memenuhi asumsi normal dikarenakan nilai 9,496 tidak berada dalam rentang yang ditentukan yaitu $\pm 2,58$. Selanjutnya, dikarenakan data tidak normal secara *multivariate* maka perlu dilakukan uji *bootstrapping* yaitu sebuah metode yang digunakan untuk menguji model yang tidak normal sehingga masih dapat diterima (Ghozali, 2010). Uji *bootstrapping* pada penelitian ini menggunakan *bootstrapping distribution* yang berbentuk histogram dengan prosedur *Bollen-*

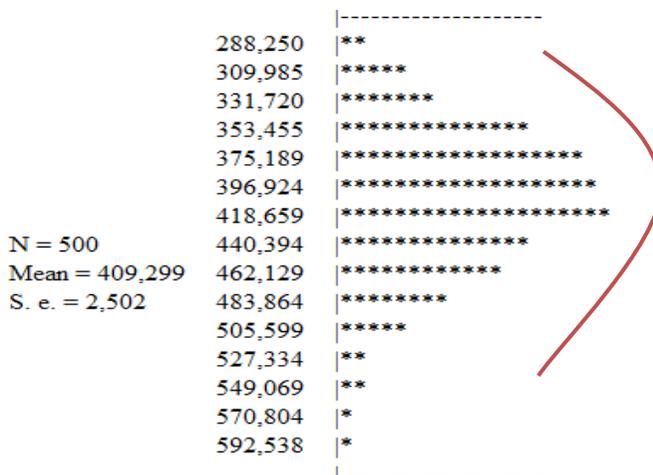
Stine. Adapun hasil dari uji *bootstrapping* dapat dilihat pada gambar

4.10

Table 4.22
Hasil Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
OP1	4,000	7,000	,402	2,248	-,516	-1,445
OP4	4,000	7,000	-,210	-1,178	-,275	-,769
OP3	4,000	7,000	,224	1,252	-,147	-,411
QP2	4,000	7,000	,463	2,591	-,206	-,577
QP4	4,000	7,000	,416	2,331	-,259	-,726
QP3	4,000	7,000	,239	1,340	-,256	-,716
SCI1	4,000	7,000	,085	,476	-,304	-,852
SCI2	4,000	7,000	,223	1,247	-,262	-,732
SCI3	4,000	7,000	,235	1,314	-,293	-,821
SF1	4,000	7,000	,236	1,320	-,233	-,652
CF6	4,000	7,000	,498	2,786	,128	,358
CF5	4,000	7,000	,319	1,785	-,197	-,550
CF4	4,000	7,000	,253	1,416	-,281	-,787
ITEO1	4,000	7,000	,221	1,238	-,320	-,894
ITEO2	4,000	7,000	,225	1,262	-,233	-,652
ITEO4	4,000	7,000	,206	1,151	-,555	-1,554
ITEO3	4,000	7,000	,180	1,008	-,316	-,885
SCI6	4,000	7,000	-,364	-2,039	-,827	-2,314
SCI5	4,000	7,000	,233	1,306	-,301	-,843
SCI4	4,000	7,000	,165	,923	-,322	-,900
SF2	4,000	7,000	,202	1,131	-,251	-,702
SF6	4,000	7,000	,064	,358	-,636	-1,779
SF3	4,000	7,000	,224	1,255	-,290	-,811
QL4	4,000	7,000	,364	2,039	-,151	-,424
QL3	4,000	7,000	,497	2,779	,080	,224
QL2	4,000	7,000	,426	2,386	,043	,119
CF3	4,000	7,000	,307	1,720	-,303	-,848
CF2	4,000	7,000	,227	1,272	-,186	-,520
CF1	4,000	7,000	,384	2,151	-,107	-,299
Multivariate					58,733	9,496

Sumber: Lampiran 21



Sumber: Lampiran 22

Gambar 4.10
Histogram *Bootstrap Distribution*

Berdasarkan gambar 4.10 tersebut maka didapatkan nilai rata-rata *Chi-square* dengan sampel *bootstrapping* 500 adalah 409,299 dengan probabilitas 0,002. Nilai *Chi-square* 409,299 menunjukkan nilai kluster di pusat *multivariate* normal di 409 dan distribusi nilai *Chi-square* adalah normal karena ada beberapa nilai di atas dan dibawah 409 yang sebanding, atau histogram berbentuk seperti lonceng. Berdasarkan hasil tersebut, maka data dapat digunakan pada proses analisis selanjutnya (Ghozali, 2010).

5. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah sebuah kondisi dimana terdapat hubungan linear yang sempurna antar variabel independen (Hair

dkk, 2014). Asumsi multikolinieritas yang harus dipenuhi adalah tidak adanya korelasi yang sempurna atau bernilai besar antar variabel independen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas pada penelitian ini dapat dilakukan dengan melihat nilai koefisien korelasi yang terjadi pada variabel independen atau eksogen yang diperoleh dimana ketentuannya nilai korelasi antar setiap konstruk eksogen tidak boleh melebihi dari 0,90. Adapun hasil dari uji multikolinieritas dapat dilihat pada table 4.23

Table 4.23
Hasil Uji Multikolinieritas

	Estimate
CF <--> ITEO	,760
QL <--> ITEO	,624
SF <--> ITEO	,829
SCI <--> ITEO	,732
SF <--> SCI	,682
QL <--> SCI	,478
CF <--> SCI	,816
QL <--> SF	,602
CF <--> SF	,700
CF <--> QL	,520

Sumber: Lampiran 24

Dari table 4.23 diperoleh nilai *corelation* dari variabel eksogen dimana, dari semua variabel eksogen yang ada tidak ada satupun nilai yang $> 0,9$ sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada pengaruh yang sangat kuat antara variabel eksogen pada penelitian ini, dengan demikian dari hasil tersebut dapat dikatakan tidak terjadi

multikolinieritas sehingga data masih dapat diproses pada tahapan yang selanjutnya.

6. Uji Kecocokan Model SEM

Uji kecocokan model digunakan untuk mengetahui apakah model yang dibuat didasarkan pada data observasi sesuai dengan model teori atau tidak. Setelah dilakukan pengujian normalitas dan pemilihan metode estimasi untuk model penelitian, selanjutnya model akan diuji kecocokannya dengan melihat beberapa kriteria *Goodness of Fit* model seperti nilai *chi-square*, *probability*, DF, GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF, RMSEA, CFI, NFI, IFI, RMR.

Berdasarkan hasil estimasi model struktural tersebut diperoleh hasil uji kecocokan model pada penelitian ini seperti tersaji pada tabel 4.24.

Table 4.24
Hasil Uji Goodness of Fit Index

Kriteria	Cut off Value	Hasil	Keterangan
χ^2 (Chi Square)	< 406,304	644,360	<i>Bad Fit</i>
Significance Profitability (p)	$\geq 0,05$	0,000	
DF	> 0	361	<i>Over Identified</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,815	<i>Marginal Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,777	<i>Bad Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,937	<i>Good Fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,0$	1,785	<i>Good Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,666	<i>Good Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,944	<i>Good Fit</i>
NFI	$\geq 0,90$	0,882	<i>Marginal Fit</i>
IFI	$\geq 0,90$	0,944	<i>Good Fit</i>
RMR	$\leq 0,05$	0,032	<i>Good Fit</i>

Sumber: Lampiran 25

Dari hasil uji *godness of fit index* pada table 4.24 dapat dilihat bahwa setelah dilakukan uji tersebut dapat dijelaskan nilai rujukan dan hasil uji untuk masing-masing kriteria sebagai berikut:

a. *Chi-Square*

χ^2 (*Chi Square*) digunakan untuk menguji seberapa dekat kecocokan antara matrix kovarian sampel dengan matrik kovarian model, dimana para peneliti berusaha untuk memperoleh nilai dari χ^2 (*Chi Square*) yang rendah sehingga menghasilkan tingkat *significance level* $\geq 0,05$. Dari table diatas diketahui bahwa nilai χ^2

(*Chi Square*) pada penelitian ini adalah 644,360 yang masih jauh dari nilai *cut off value* yaitu $< 406,304$ yang disisi lain juga mengakibatkan bahwa nilai *Significance Profitability* (p) masih jauh berada dari batas *cut of value* yang ditentukan yaitu $\geq 0,05$.

Menurut Haryono (2017), χ^2 (*Chi Square*) tidak dapat digunakan sebagai satu-satunya ukuran dari kecocokan keseluruhan model, salah satu sebabnya dikarenakan χ^2 (*Chi Square*) sangat sensitif terhadap ukuran sampel.

b. GFI

GFI menunjukkan tingkat kesesuaian sebuah model secara keseluruhan yang dapat dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi kemudian dibandingkan dengan data sebenarnya. Nilai $GFI \geq 0,90$ merupakan *good fit* atau kecocokan yang baik, sementara itu untuk nilai $GFI < 0,90$ dinyatakan sebagai *marginal fit*. Pada penelitian ini didapatkan nilai GFI 0,815 yang menandakan model pada penelitian ini adalah *marginal fit*

c. AGFI

AGFI merupakan perluasan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* dari *null model* dari model yang dihipotesiskan atau diestimasi. Nilai $AGFI \geq 0,90$ merupakan *good fit* atau kecocokan yang baik, sementara itu untuk

nilai AGFI $< 0,90$ dinyatakan sebagai *marginal fit*. Pada penelitian ini didapatkan nilai GFI 0,777 yang menandakan model pada penelitian ini adalah *bad fit*.

d. TLI

TLI merupakan indeks kesesuaian yang kurang dipengaruhi oleh sampel, dimana nilai TLI $\geq 0,90$ dinyatakan sebagai *good fit* atau kecocokan yang baik. Pada model penelitian ini didapatkan nilai TLI sebesar 0,937 yang artinya bahwa model penelitian ini merupakan *good fit* dikarenakan berada dari batas yang ditentukan.

e. CMIN/DF

CMIN/DF merupakan indeks kesesuaian parsimoni yang mengukur *goodness of fit* model yang diharapkan untuk mencapai kesesuaian. Nilai CMIN/DF adalah hasil dari nilai *Chi-squares* dibagi dengan *degree of freedom*. Byrne (1998) dalam Haryono (2017) mengungkapkan nilai ratio $\leq 2,0$ merupakan ukuran *fit*, namun disisi lain Wheaton rt. Al (1997) nilai ratio $\leq 5,0$ merupakan ukuran yang *reasonable*. Pada penelitian ini didapatkan hasil nilai CMIN/DF yaitu 1,785 yang artinya merupakan ukuran yang *fit*.

f. RMSEA

RMSEA merupakan indeks yang digunakan untuk mengkompensasi nilai *chi-square* dalam sampel yang besar, dimana nilai $RMSEA \leq 0,08$ menunjukkan *good fit*. Pada penelitian ini nilai RMSEA yang didapatkan adalah 0,666 yang menunjukkan *good fit* dikarenakan berada dibawah nilai yang ditentukan yaitu $\leq 0,08$.

g. CFI

CFI merupakan indeks yang relative tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kerumitan model dalam penelitian, dimana nilai $CFI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit*. Pada model penelitian ini didapatkan nilai CFI pada angka 0,944 yang menunjukkan model penelitian *good fit*.

h. NFI

NFI merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model*, dimana nilai $NFI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit* sementara itu untuk nilai NFI 0,80 sampai $< 0,90$ menunjukkan *marginal fit*. Pada penelitian ini didapatkan nilai NFI 0,882 yang menunjukkan *marginal fit*.

i. IFI

IFI merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk melihat *goodness of fit* dari suatu model, dimana nilai $IFI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit*. Pada penelitian ini didapatkan nilai IFI pada angka 0,944 yang menunjukkan *good fit*.

j. RMR

RMR merupakan perwakilan dari nilai rata-rata residual yang diperoleh dari mencocokkan matrik varian-kovarian dari model yang dihipotesiskan dengan matrik varian-kovarian dari data sampel. Model yang mempunyai *good fit* akan mempunyai nilai $RMR \leq 0,05$. Pada penelitian ini didapatkan nilai untuk RMR adalah 0,032 yang menunjukkan *good fit*.

Berdasarkan beberapa penjabaran diatas maka secara keseluruhan pada hasil uji analisis *goodness of fit* mengidentifikasi bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini diterima menurut Ghozali (2011) apabila satu (1) atau dua (2) kriteria *goodness of fit* terpenuhi, maka model dapat dikatakan baik dan layak digunakan dalam penelitian.

7. Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukanya pengujian dan diperoleh bahwa model penelitian yang dibangun sudah memenuhi kriteria baik, maka tahapan selanjutnya pada analisis SEM adalah dengan melakukan estimasi model struktural atau pengujian hipotesis

a. Hasil Estimasi Model

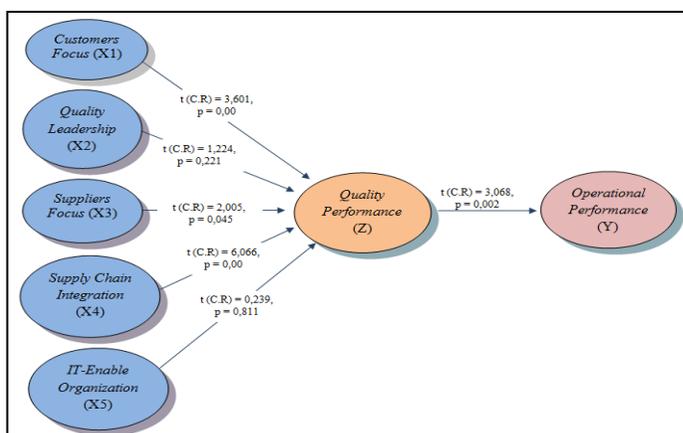
Table 4.25
Hasil Uji Estimasi Model

<i>Regression Weight</i>	Est	S.E.	C.R.	P	Ket
<i>Customers Focus → Quality Performance</i>	0,248	0,065	3,814	***	H1 DITERIMA
<i>Quality Leadership → Quality Performance</i>	0,056	0,038	1,452	0,146	H2 DITOLAK
<i>Suppliers Focus → Quality Performance</i>	0,344	0,056	6,084	***	H3 DITERIMA
<i>Supply Chain Integration → Quality Performance</i>	0,335	0,087	3,858	***	H4 DITERIMA
<i>IT-Enable Organization → Quality Performance</i>	0,187	0,067	2,81	0,005	H5 DITERIMA
<i>Quality Performance → Operational Performance</i>	0,197	0,052	3,799	***	H6 DITERIMA

Sumber: Lampiran 25

Nilai P pada table hasil estimasi model akan dibandingkan dengan nilai kritis 0,05, dimana apabila nilai $P > 0,05$ maka dinyatakan bahwa variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis penelitian ditolak, namun jika sebaliknya nilai P yang didapat $< 0,05$ maka dapat dinyatakan bahwa variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel

dependen atau dengan kata lain hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis penelitian diterima. Berdasarkan hasil uji estimasi model tersebut maka dapat dibuat diagram koefisien t_{hitung} hasil analisis *full model* pada penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar 4.11 dibawah ini.



Sumber: Lampiran 26

Gambar 4.11
Koefisien T_{hitung} Full Model

b. Pengujian Hipotesis

1) Hubungan *Customers Focus* dan *Quality Performance*

Dari table 4.25 diperoleh nilai koefisien *standardized regression weight* antara *customers focus* terhadap pencapaian *quality performance* diperoleh sebesar 0,248. Selanjutnya untuk pengujian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 3,814 dimana dari nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *customers focus*

dengan *quality performance* **signifikan atau diterima**. Selanjutnya pengujian hubungan dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai profitabilitas 0,000 dan berada dibawah batas yang ditentukan untuk nilai profitabilitas yaitu $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari *Customers focus* terhadap pencapaian *quality performance*.

2) Hubungan *Quality Leadership* dan *Quality Performance*

Berdasarkan table 4.25, diperoleh nilai koefisien *standardized regression weight* antara *quality leadership* terhadap pencapaian *quality performance* diperoleh sebesar 0,056. Selanjutnya untuk pengujian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 1,452 dimana dari nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *customers focus* dengan *quality performance* **tidak signifikan atau ditolak**. Selanjutnya pengujian hubungan dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai profitabilitas sebesar 0,14 dan berada diatas batas yang ditentukan untuk nilai profitabilitas yaitu $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari *quality leadership* terhadap pencapaian *quality performance*.

3) Hubungan *Suppliers Focus* dan *Quality Performance*

Pada hubungan yang terjadi antara *suppliers focus* dan *quality performance* pada table 4.25 diperoleh nilai koefisien *standardized regression weight* antara *suppliers focus* terhadap pencapaian *quality performance* diperoleh sebesar 0,344. Selanjutnya untuk pengujian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 6,084 dimana dari nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *suppliers focus* dengan *quality performance* **signifikan atau diterima**. Selanjutnya pengujian hubungan dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai profitabilitas 0,000 dan berada dibawah batas yang ditentukan untuk nilai profitabilitas yaitu $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari *suppliers focus* terhadap pencapaian *quality performance*.

4) Hubungan *Supply Chain Integration* dan *Quality Performance*

Berdasarkan table 4.25, diperoleh nilai koefisien *standardized regression weight* antara *supply chain integration* terhadap pencapaian *quality performance* diperoleh sebesar 0,335. Selanjutnya untuk pengujian

pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 3,858 dimana dari nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *supply chain integration* dengan *quality performance* **signifikan atau diterima**. Selanjutnya pengujian hubungan dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai profitabilitas 0,000 dan berada dibawah batas yang ditentukan untuk nilai profitabilitas yaitu $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari *supply chain integration* terhadap pencapaian *quality performance*.

5) Hubungan *IT-Enable Organization* dan *Quality Performance*

Berdasarkan table 4.25, maka diperoleh nilai koefisien *standardized regression weight* antara *IT-Enable Organization* terhadap pencapaian *quality performance* diperoleh sebesar 0,187. Selanjutnya untuk pengujian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 2,810 dimana dari nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *IT-Enable Organization* dengan *quality performance* **signifikan atau diterima**. Selanjutnya pengujian hubungan dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai profitabilitas 0,005 dan berada dibawah batas yang

ditentukan untuk nilai profitabilitas yaitu $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari *IT-Enable Organization* terhadap pencapaian *quality performance*.

6) Hubungan *Quality Performance* dan *Operational Performance*

Berdasarkan table 4.25, diperoleh nilai koefisien *standardized regression weight* antara *quality performance* terhadap pencapaian *quality performance* diperoleh sebesar 0,197. Selanjutnya untuk pengujian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 3,799 dimana dari nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *customers focus* dengan *quality performance* **signifikan atau diterima**. Selanjutnya pengujian hubungan dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai profitabilitas 0,000 dan berada dibawah batas yang ditentukan untuk nilai profitabilitas yaitu $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari *quality performance* pada pencapaian *operational performance*.

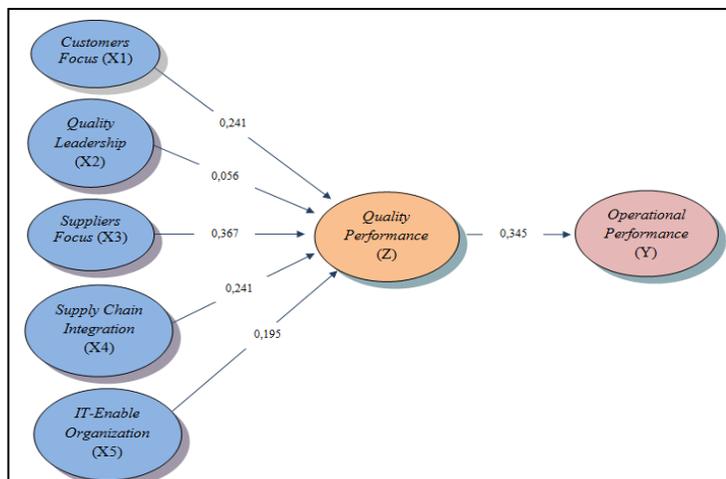
8. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Table 4.26
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Ket
H1	<i>Customers Focus</i> mempunyai pengaruh signifikan terhadap <i>Quality Performance</i> Artinya: <i>Customers Focus</i> dapat meningkatkan <i>Quality performance</i>	DITERIMA
H2	<i>Quality Leadership</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>Quality Performance</i> Artinya: <i>Quality Leadership</i> dapat meningkatkan <i>Quality performance</i>	DITOLAK
H3	<i>Suppliers Focus</i> mempunyai pengaruh signifikan terhadap <i>Quality Performance</i> Artinya: <i>Customers Focus</i> dapat meningkatkan <i>Quality performance</i>	DITERIMA
H4	<i>Supply Chain Integration</i> mempunyai pengaruh signifikan terhadap <i>Quality Performance</i> Artinya: <i>Supply Chain Integration</i> dapat meningkatkan <i>Quality performance</i>	DITERIMA
H5	<i>IT-Enable Organization</i> mempunyai pengaruh signifikan terhadap <i>Quality Performance</i> Artinya: <i>Customers Focus</i> dapat meningkatkan <i>Quality performance</i>	DITERIMA
H5	<i>Quality Performance</i> mempunyai pengaruh signifikan terhadap <i>Operational Performance</i> Artinya: <i>Quality Performance</i> dapat meningkatkan <i>Operational Performance</i>	DITERIMA

9. Analisis Jalur

Analisis jalur dapat menjelaskan seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun visualisasi analisis jalur pada model penelitian ini dapat dilihat pada gambar 4.12 dibawah ini:



Sumber: Lampiran 30

Gambar 4.12
Analisis Jalur (*path analysis*) Model Penelitian

Berdasarkan gambar visualisasi analisis jalur pada model penelitian ini yang terdiri dari 10 jalur. Dimana jalur pengaruh tersebut yaitu pengaruh langsung yang terdiri dari (1) *Customers Focus* → *Quality Performance*; (2) *Quality Leadership* → *Quality Performance*; (3) *Suppliers Focus* → *Quality Performance*; (4) *Supply Chain Integration* → *Quality Performance*; (5) *IT-Enable Organization* → *Quality Performance*; dan pengaruh tidak langsung (6) *Customers Focus* → *Operational Performance* melalui *Quality Performance*; (7) *Quality Leadership* → *Operational Performance* melalui *Quality Performance*; (8) *Suppliers Focus* → *Operational Performance* melalui *Quality Performance*; (9) *Supply Chain Integration* → *Operational Performance* melalui *Quality*

Performance; (10) *IT-Enable Organization* → *Operational Performance* melalui *Quality Performance*.

a. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Table 4.27
Hasil Uji Pengaruh Langsung

	ITEO	SCI	SF	QL	CF	QP	OP
QP	0,195	0,241	0,367	0,056	0,241	0,000	0,000
OP	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,345	0,000

Sumber: Lampiran 27

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung pada tabel 4.27 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung *customers focus* terhadap *quality performance* sebesar 0,248, selanjutnya tidak ada pengaruh langsung *quality leadership* terhadap *quality performance*, pengaruh langsung *suppliers focus* terhadap *quality performance* sebesar 0,367, pengaruh langsung *supply chain intergation* terhadap *quality performance* sebesar 0,241, pengaruh langsung *IT-enable organization* terhadap *quality performance* sebesar 0,195, dan pengaruh langsung antara *quality performance* terhadap *operational performance* sebesar 0,345.

b. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Table 4.28
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	ITEO	SCI	SF	QL	CF	QP	OP
QP	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
OP	0,067	0,083	0,127	0,019	0,083	0,000	0,000

Sumber: Lampiran 28

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada tabel 4.27 dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung *customers focus* terhadap *operational performance* sebesar 0,083, selanjutnya tidak ada pengaruh *quality leadership* terhadap *operational performance*, pengaruh tidak langsung *suppliers focus* terhadap *operational performance* sebesar 0,127, pengaruh tidak langsung *supply chain intergation* terhadap *operational performance* sebesar 0,083, dan pengaruh tidak langsung *IT-enable organization* terhadap *operational performance* sebesar 0,067.

c. Total Pengaruh

Table 4.29
Hasil Uji Pengaruh Total

	ITEO	SCI	SF	QL	CF	QP	OP
QP	0,195	0,241	0,367	0,056	0,241	0,000	0,000
OP	0,067	0,083	0,127	0,019	0,083	0,345	0,000

Sumber: Lampiran 29

Berdasarkan table 4.29 tersebut menerangkan bahwa pengaruh total yang terjadi antara *customers focus* dan *quality performance* menunjukkan nilai 0,241, pengaruh total *quality leadership* dan *quality performance* menunjukkan nilai 0,056, pengaruh total *suppliers focus* dan *quality performance* menunjukkan nilai 0,367, pengaruh total *supply chain integration* dan *quality performance* menunjukkan nilai 0,241, pengaruh total *IT-enable organization* dan *quality performance* menunjukkan nilai 0,195, dan pengaruh total *quality performance* dan *operational performance* menunjukkan nilai 0,345.

Dari table tersebut juga dapat dihitung pengaruh total antara *customers focus* dan *quality performance* terhadap *operational performance* menunjukkan nilai 0,585, pengaruh total antara *quality leadership* dan *quality performance* terhadap *operational performance* menunjukkan nilai 0,401, pengaruh total antara *suppliers focus* dan *quality performance* terhadap *operational performance* menunjukkan nilai 0,712, pengaruh total antara *supply chain integration* dan *quality performance* terhadap *operational performance* menunjukkan nilai 0,586, pengaruh total antara *IT-enable organization* dan *quality performance* terhadap *operational performance* menunjukkan nilai 0,54. Sehingga pada

akhirnya dapat disimpulkan bahwa, nilai pengaruh total *suppliers focus* dan *quality performance* terhadap pencapaian *operational performance* lebih besar dibandingkan nilai pengaruh total antara *customers focus*, *quality leadership*, *supply chain integration*, *IT-enable organization* terhadap pencapaian *operational performance* melalui *quality performance*.

10. Pembahasan

Setelah dilakukan penelitian pada sektor industri perusahaan kelapa sawit di Kalimantan Barat didapatkan hasil bahwa dimensi SCQM pada penelitian ini seperti *customers focus*, *suppliers focus*, dan *supply chain integration* secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap pencapaian *operational performance* melalui tercapainya *quality performance*, namun pada kenyataanya dalam penelitian ini dua variabel SCQM lainnya yaitu *quality leadership* dan *IT-enable organization* berpengaruh negatif terhadap pencapaian *operational performance* melalui tercapainya sebuah *quality performance*.

a) **Pengaruh *Customers Focus* Terhadap Tercapainya *Quality Performance***

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *customers focus* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap tercapainya *quality performance*. Artinya, bahwa semakin tinggi fokus sebuah perusahaan terhadap konsumen maka disisi lain akan meningkatkan tingkat *quality performance*. Hal ini dikarenakan dengan melakukan *customers focus* perusahaan dapat lebih mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan mereka baik itu bentuknya dalam sebuah produk maupun berbentuk layanan yang diberikan, sehingga perusahaan dengan cepat dapat mengatasi perubahan dari keinginan dan kebutuhan konsumen mereka yang kemudian dapat dengan cepat juga untuk meyesuikannya.

Dengan kata lain, *customers focus* dapat memberikan banyak informasi kepada perusahaan untuk memasukan apa yang bukan bagian dari *quality performance* tersebut menjadi sebuah kualitas baru yang pada dasarnya dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dan menjadikan perusahaan lebih *responsive* pada pelanggan mereka. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk terus mencapai *quality performance* melalui *customers focus*

adalah dengan terus membangun & mempertahankan pelanggan, peningkatan kemampuan pelanggan, dan menentukan harapan pelanggan di masa depan, mengevaluasi pengaduan setiap pelanggan mereka, menindaklanjuti *feedback* dari pelanggan, serta selalu melakukan pengukuran dan pengevaluasian kepuasan konsumen yang merupakan indikator yang digunakan pula dalam penelitian ini dan dapat dibuktikan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap tercapainya *quality performance*.

Hasil dari penelitian ini juga pada nyatanya sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Souares dkk (2017), Kaynak & Hartley (2008), Flynn dkk (1994), Tan dkk (1999), Sun & Ni (2012), dan Dow dkk (1999) yang menyatakan bahwa *customers focus* berpengaruh secara positif dan signifikan dalam pencapaian *quality performance*.

b) Pengaruh *Quality Leadership* Terhadap Tercapainya *Quality Performance*

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *quality leadership* tidak berpengaruh terhadap pencapaian *quality performance*. Hal ini dikarenakan bahwa keterampilan manajemen puncak yang berhubungan

dengan kualitas, partisipasi manajemen puncak dalam proses peningkatan manajemen kualitas, komitmen manajemen puncak untuk pembangunan berkelanjutan, serta pengartikulasian visi, misi dan tujuan pembangunan berkelanjutan yang dilakukan manajemen puncak belum dapat memberikan pengaruh terhadap pencapaian *quality performance* dengan total sampel yang bisa diolah sebanyak 188 pada penelitian ini.

Walaupun beberapa penelitian mengatakan *quality leadership* memberikan dampak pada pencapaian *quality performance* misalnya: Azzar, dkk (2009); Souares dkk (2017); Kaynak & Hartley (2008). Hal ini menggambarkan bahwa untuk mencapai sebuah *quality performance* melalui *quality leadership* sebuah organisasi harus melakukan lebih dari keempat hal tersebut dimana salah satunya dukungan manajemen puncak terhadap keterlibatan dan tanggung jawab karyawan terhadap kualitas menjadi sebuah faktor penting dalam upaya pencapaian *quality performance*. Disisi lain, para manajemen puncak juga harus sadar bagaimana cara mereka untuk menurunkan kemampuan yang mereka miliki pada setiap bawahan atau karyawan mereka sehingga pada level karyawan dapat lebih responsif terkait permasalahan kualitas yang terjadi. Selanjutnya para manajemen

puncak juga harus dapat bisa menciptakan *quality culture* yang tinggi di lingkungan organisasi mereka, dimana tujuannya adalah untuk membuat semua karyawan dalam organisasi dapat meningkatkan kualitas yang mereka miliki pula.

Lebih lanjut Rosenzweig (2007), dalam bukunya menyampaikan bahwa seorang pemimpin tidak mempengaruhi pencapaian kinerja secara signifikan, dimana ketika pencapaian kinerja dalam sebuah perusahaan itu baik, kita cenderung memberi nilai terlalu berlebihan bahwa ini karena pemimpinnya, begitu pula sebaliknya. Sehingga pada akhirnya seorang pemimpin atau *leader* bukanlah “*one man show*” dalam sebuah organisasi dalam mencapai kinerja kualitas, dimana dalam mencapai sebuah kinerja kualitas memerlukan proses yang sangat panjang dari sisi *downstream* rantai pasokan sampai pada sisi *upstream* rantai pasokan dengan dorongan yang sangat kuat dari semua pihak internal maupun eksternal sebuah organisasi. Jadi dengan kata lain apabila sebuah kinerja kualitas dalam sebuah perusahaan itu gagal maka tidak akan ada kaitannya dengan kinerja yang gagal pula dari seorang pemimpin, begitu juga sebaliknya, apabila kinerja kualitas yang dihasilkan sangat memuaskan, hal tersebut bukanlah hasil dari pertunjukan yang dilakukan oleh seorang

pemimpin dimana pada akhirnya hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari *quality leadership* terhadap pencapaian *quality performance* sebuah organisasi.

c) Pengaruh *Suppliers Focus* Terhadap Tercapainya *Quality Performance*

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *suppliers focus* berpengaruh secara positif terhadap tercapainya *quality performance*. Artinya, bahwa semakin tinggi fokus sebuah perusahaan terhadap pemasok maka disisi lain akan meningkatkan tingkat *quality performance*. Hal ini dikarenakan dengan melakukan *suppliers focus* perusahaan dapat dengan mudah menyesuaikan segala bentuk kebutuhan konsumen mereka dengan melakukan kordinasi yang baik dengan pemasok yang mereka miliki, hal ini juga dapat mengkonfirmasi semakin berkurangnya atau bahkan tidak ada produk cacat yang masuk ke perusahaan dari pemasok mereka, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi yang sudah ditentukan oleh perusahaan diamana, akibatnya perusahaan tidak perlu lagi menyimpan biaya akibat adanya

kegagalan dari fungsi dasar kualitas (*quality performance*) yang ditanggung.

Dengan kata lain, dengan *suppliers focus* dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap pencapaian *quality performance* sebuah perusahaan dikarenakan pemasok akan dapat lebih efektif untuk memenuhi persyaratan yang diinginkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan mampu memproduksi produk yang karakteristik operasionalnya memenuhi kinerja yang sudah ditetapkan. Adapun beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mencapai *quality performance* melalui *suppliers focus* adalah dengan secara teratur mengaudit kualitas pemasok, memiliki informasi terkait kinerja pemasok, dan memberikan *feedback* terhadap kinerja pemasok. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaynak & Hartley (2008), dan Soares dkk (2017), yang menyatakan bahwa *supplier focus* memiliki peran penting dalam tercapainya *quality performance*.

d) Pengaruh *Supply Chain Integration* Terhadap Tercapainya *Quality Performance*

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *supply chain integration* berpengaruh secara positif terhadap tercapainya *quality performance*. Artinya, bahwa semakin tinggi sebuah perusahaan untuk meningkatkan integrasi pada rantai pasokan maka disisi lain akan meningkatkan tingkat *quality performance* dari perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan dengan melakukan integrasi pada setiap jaringan rantai pasokan yang dimiliki perusahaan, akan memudahkan perusahaan untuk memiliki berbagai macam pengetahuan baik itu dari hulu rantai pasokan maupun dari sisi hilir rantai pasokan sehingga dapat membantu perusahaan untuk dapat menyediakan produk dengan berbagai kemampuan yang lebih unggul, cepat dan tepat.

Dengan dilakukannya proses integrasi pada SC tentunya membuat perusahaan mampu untuk lebih dekat dan juga dapat dengan mudah mengkoordinasikan segala bentuk kegiatan usaha mereka, baik itu terhadap konsumen mereka maupun dengan para pemasok yang ada. Integrasi juga pada akhirnya memungkinkan pertukaran informasi yang cepat di setiap jaringan SC, dimana

akibatnya informasi tersebut dapat menjadi sebuah nilai tambah yang dapat meningkatkan *quality performance* yang diberikan pula.

Selanjutnya dengan proses integrasi yang baik pada seluruh jaringan SC dapat memungkinkan para pemasok untuk dapat memenuhi standar kualitas baru yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen di pasar, yang pada akhirnya fungsi dasar kualitas (*quality performance*) yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan dapat terpenuhi, dengan begitu pada akhirnya perusahaan dapat menciptakan citra positif mereka pada pelanggan. Di lain hal dengan adanya proses integrasi dengan cepat merespon segala perubahan yang ada, dan kemudian mencoba untuk menyesuikannya.

Adapun beberapa hal yang perlu dilakukan untuk mencapai *quality performance* melalui integrasi pada jaringan SC adalah dengan menciptakan tingkat kepercayaan pada jaringan SC yang dimiliki, pelibatan semua anggota SC, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan pemasok. Hasil dari penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sun & Ni (2012), Flynn dkk (2010), Frohlich & Westbrook (2001), Kaynak & Hartley (2008), dan Soares dkk (2017), yang menyatakan bahwa

integrasi pada SC akan berkordinasi memberikan dampak pada pencapaian kinerja kualitas.

e) **Pengaruh *IT-Enable Organization* Terhadap Tercapainya *Quality Performance***

Dilihat dari hasil perhitungan statistik yang sebelumnya sudah dilakukan dapat diketahui bahwa *IT-enable organization* berpengaruh secara positif terhadap pencapaian *quality performance*, dimana artinya semakin tinggi penerapan IT antar organisasi ini dilakukan maka semakin tinggi pula tingkat pencapaian *quality performance* sebuah organisasi. Hal ini dapat terjadi dikarenakan dengan adanya penerapan IT akan memudahkan segala proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan, dimana pada akhirnya akan memungkinkan percepatan proses bisnis yang ada. Pada penelitian ini saya menganggap bahwa IT merupakan sebuah *tools* penting dalam ruang lingkup SC. Dengan dilakukan penerapan IT pada proses bisnis terutama dalam ruang lingkup SC pada akhirnya memungkinkan perusahaan juga untuk melakukan pertukaran informasi dan komunikasi yang cepat dan tepat pada setiap jaringan SC yang mereka miliki. Dimana pada akhirnya jika

dikelola dengan baik dapat meningkatkan sebuah *quality performance* dari organisasi tersebut.

Pertukaran informasi dan komunikasi tentunya merupakan hal yang sangat penting dalam proses bisnis, dimana dengan adanya penerapan IT, perusahaan dapat dengan mudah untuk melakukan pertukaran informasi dan komunikasi antar organisasi, misalnya saja terkait pembelian, persediaan, jadwal pengiriman, dan sampai pada perubahan yang terjadi pada sisi konsumen. Dengan adanya IT ini juga nantinya perusahaan dapat memungkinkan perusahaan mendapatkan bahan baku dengan standar yang tepat, waktu yang tepat dan jumlah yang tepat, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya atau bahkan dapat menghilangkan biaya dari gagalnya fungsi dasar kualitas tersebut. Begitu juga seterusnya perusahaan dapat mengirimkan produk mereka ke sisi *upstream* dari SC dengan tepat dan cepat sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari konsumen tersebut. Sehingga pada akhirnya apa yang dinamakan sebagai fungsi paling dasar dari kualitas atau *quality performance* tersebut dapat dipenuhi melalui pengaplikasian IT antar organisasi pada jaringan SC.

Adapun beberapa hal penting yang dapat dilakukan agar mencapai *quality performance* melalui *IT-enable organization*

adalah dengan memiliki sistem informasi dan komunikasi yang kompatibel, melakukan kordinasi antar-organisasi berbasis sistem IT, berusaha untuk selalu meningkatkan *platform* IT pada jaringan SC, dan terakhir adalah melakukan setiap transaksi berbasis IT. Hasil dari penelitian ini juga memiliki kemiripan dengan penelitian yang dilakukan Quang dkk (2016) dan Prajogo & Olhager (2012).

f) Pengaruh *Quality Performance* Terhadap Pencapaian *Operational Performance*

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *quality performance* berpengaruh secara positif terhadap tercapinya *operational performance*. Artinya, bahwa semakin tinggi tingkat *quality performance* akan memberikan tingkat *operational performance* yang semakin tinggi pula. Hal tersebut dikarenakan *quality performance* atau dapat diartikan sebagai fungsi dasar dari kualitas akan memberikan dampak pada hilangnya biaya yang akan timbul dari adanya kerusakan akibat gagalnya fungsi dasar kualitas tersebut sehingga perusahaan dapat menjalankan kegiatan bisnisnya dengan lebih efisien. Dimana proses bisnis yang efisien cenderung pula

dikaitkan dengan tingkat *operational performance* sebuah perusahaan.

Selanjutnya dengan adanya upaya untuk terus meningkatkan *quality performance* tentu akan memberikan dampak pada upaya peningkatan kualitas yang terus-menerus yang dilakukan oleh sebuah organisasi, dimana hal ini akan memberikan penekanan pada sisi efektifitas dari kinerja operasional sebuah perusahaan, yang kemudian akan menimbulkan dampak untuk menyesuaikan tingkat ukuran dari kinerja operasional guna mendapatkan tingkat standar kualitas yang diinginkan. Atau dengan kata lain upaya peningkatan fungsi dasar kualitas akan memberikan jalan pula untuk terus meningkatkan kinerja operasional sebuah organisasi.

Pencapaian tingkat kinerja operasional melalui terpenuhinya fungsi dasar kualitas (*quality performance*) merupakan hal yang perlu diperhatikan, dimana untuk mencapai tingkat *operational performane* melalui terpenuhinya *quality performance* dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti, meningkatkan kesesuaian manufaktur, peningkatan kualitas yang dilakukan secara terus menerus, ketahanan sebuah produk, dan fungsi dasar produk di atas rata-rata. Hasil dari penelitian ini memiliki kemiripan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Samson & Terziovski (1999);
Quang dkk (2016); dan Kaynak & Hartley (2008).