



SKRIPSI – TB141328

**ANALISIS PENGARUH ATRIBUT KEMITRAAN
TERHADAP KOLABORASI RANTAI PASOK DAN KINERJA
OPERASIONAL PADA INDUSTRI *FOODSERVICE* DI
SURABAYA**

ANGGITA ELFRIDA RANI

2813100009

DOSEN PEMBIMBING

IMAM BAIHAQI, S.T., M.Sc. PhD.

DOSEN KO-PEMBIMBING

GEODITA WORO BRAMANTI S.T., MEngSc.

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya
2017**



SKRIPSI – TB141328

**ANALISIS PENGARUH ATRIBUT KEMITRAAN TERHADAP
KOLABORASI RANTAI PASOK DAN KINERJA
OPERASIONAL PADA INDUSTRI *FOODSERVICE* DI
SURABAYA**

ANGGITA ELFRIDA RANI

2813100009

DOSEN PEMBIMBING

IMAM BAIHAQI, S.T., M.Sc., PhD.

DOSEN KO-PEMBIMBING

GEODITA WORO BRAMANTI S.T., MEngSc.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2017



UNDERGRADUATE THESIS – TB141328

***THE IMPACT OF PARTNERSHIP ATTRIBUTES TO SUPPLY
CHAIN COLLABORATION AND OPERATIONAL
PERFORMANCE AMONG FOODSERVICE INDUSTRY IN
SURABAYA***

ANGGITA ELFRIDA RANI

2813100009

SUPERVISOR

IMAM BAIHAQI, S.T., M.Sc., PhD.

CO-SUPERVISOR

GEODITA WORO BRAMANTI S.T., MEngSc.

DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

Faculty of Business and Technology Management

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2017

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS PENGARUH ATRIBUT KEMITRAAN TERHADAP KOLABORASI RANTAI PASOK DAN KINERJA OPERASIONAL PADA INDUSTRI *FOODSERVICE* DI SURABAYA

Disusun Oleh:

Anggita Elfrida Rani

NRP. 2813100009

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen

Departemen Manajemen Bisnis

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Pada tanggal 18 Juli 2017

Disetujui oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Imam Baihaqi S.T., M.Sc., PhD.

NIP. 19700 7211 1997 02 1001

Geodita Woro Bramanti S.T., MEngSc.

NIP. -

**ANALISIS PENGARUH ATRIBUT KEMITRAAN TERHADAP
KOLABORASI RANTAI PASOK DAN KINERJA OPERASIONAL PADA
INDUSTRI *FOODSERVICE* DI SURABAYA**

Nama : Anggita Elfrida Rani
NRP : 2813100009
Departemen : Manajemen Bisnis
Pembimbing : Imam Baihaqi, S.T., M.Sc. PhD.
Ko-pembimbing : Geodita Woro Bramanti S.T., MEngSc.

ABSTRAK

Industri *foodservice* di Indonesia tumbuh semakin pesat dan diprediksi akan mengalami pertumbuhan lebih dari 20 persen pada tahun 2019. Di Surabaya, jumlah restoran untuk segmen menengah ke atas berjumlah sekitar 600 usaha dan segmen menengah ke bawah mencapai 2000 usaha pada akhir tahun 2016. Namun pada kenyataannya, pertumbuhan jumlah bisnis restoran tersebut tidak sejalan dengan laju kinerja bisnis. Merencanakan pengadaan bahan baku yang mayoritas adalah *perishable goods*, menjadi tantangan serius bagi bisnis *foodservice*, hal ini diperparah oleh harga bahan baku yang tergolong sangat fluktuatif. Menghadapi tantangan yang terjadi serta persaingan yang semakin ketat tersebut, mengharuskan setiap bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya agar tetap mampu bersaing, salah satunya melalui kolaborasi rantai pasok. Kolaborasi mengharuskan perusahaan untuk menjaga pasokan bahan baku di tengah fluktuasi harga.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh atribut kemitraan terhadap kolaborasi rantai pasok, khususnya dengan *supplier*, dan dampak kolaborasi tersebut terhadap kinerja operasional bisnis *foodservice* di Surabaya. Dengan menggunakan data dari 65 sampel bisnis *foodservice* di Surabaya, penelitian ini menunjukkan bahwa koordinasi dan kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap kolaborasi rantai pasok. Saling ketergantungan berpengaruh signifikan namun memiliki nilai koefisien pengaruh yang negatif. Sedangkan variabel komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kolaborasi. Kolaborasi rantai pasok berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja operasional bisnis.

Kata Kunci: Atribut Kemitraan, Industri *Foodservice*, Kinerja Operasional, Kolaborasi Pemasok, Manajemen Rantai Pasok, PLS.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**THE IMPACT OF PARTNERSHIP ATTRIBUTES TO SUPPLY CHAIN
COLLABORATION AND OPERATIONAL PERFORMANCE AMONG
FOODSERVICE INDUSTRY IN SURABAYA**

Name : Anggita Elfrida Rani
NRP : 2813100009
Department : Business Management
Supervisor : Imam Baihaqi, S.T., M.Sc.PhD.
Co-supervisor : Geodita Woro Bramanti S.T., MEngSc.

ABSTRACT

Foodservice industry in Indonesia is growing rapidly and is predicted to experience growth of more than 20 percent in 2019. In Surabaya, the amount of upper-middle segment restaurants are about 600 business and the middle to lower segment restaurants are about 2000 by the end of 2016. However, in fact, the amount growth of restaurants is not in line with business performance rate. Procurement planning for raw materials, which mostly perishable goods, becomes serious challenge for foodservice businesses. The problem becomes more vicious by raw material's price that highly fluctuated. Facing such challenges and increasingly tight competition, ensuring business to develop their competitiveness in order to remain competitive through supply chain collaboration. This collaboration ensure business to maintain their raw material supply amid price fluctuation.

This study aims to analyze the effect of partnership attributes on supply chain collaboration, especially with suppliers, and its effect on operational performance among foodservice businesses in Surabaya. Using datas from 65 sample of foodservice businesses in Surabaya, this study shown that coordination and trust affect significantly to supply chain collaboration. Interdependence affect significantly although it has reverse effect. However, commitment is not significantly affecting supply chain collaboration. Supply chain collaboration affect significantly positive to business operational performance.

Keywords: *Foodservice Industry, Operational Performance, Partnership Attributes, PLS, Supplier Collaboration, Supply Chain Management.*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan pada Allah SWT, karena berkat rahmat dan kuasa-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul Analisis Pengaruh Atribut Kemitraan Terhadap Kolaborasi Rantai Pasok Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Operasional Pada *Foodservice Industry* di Surabaya dengan tepat waktu. Penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini, yaitu:

1. Bapak Dr. Imam Baihaqi, S.T., M.Sc. selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis serta selaku dosen pembimbing penulis yang telah membimbing dan membantu penulis dalam pengerjaan penelitian.
2. Ibu Geodita Woro Bramanti S.T., MEngSc., selaku dosen ko-pebimbing yang telah banyak memberikan masukan dan saran kepada penulis sehingga pengerjaan penelitian ini dapat berjalan dengan baik.
3. Bapak Muhammad Saiful Hakim S.E., M.M., selaku dosen wali penulis yang telah mendampingi dan membimbing penulis selama masa perkuliahan di Manajemen Bisnis ITS.
4. Dosen pengajar, staff, serta seluruh karyawan Jurusan Manajemen Bisnis ITS yang banyak memberikan pembelajaran dan berbagai pengalaman berharga kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
5. Ayah, Ibu, serta Adik penulis yang selalu memberikan doa dan dukungan sekuat tenaga kepada penulis.
6. Nyemas, Venny, Lintang, Putri yang selalu menemani dan menjadi sahabat terdekat penulis, serta selalu memberikan motivasi, dukungan, dan semangatnya kepada penulis.
7. Panitia PROFIT 2015 khususnya panitia angkatan 2013, Arina, Atika, Sabrina, Amanda, dan Farah yang telah banyak memberikan pengalaman berorganisasi serta selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
8. Anindita dan Dina yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, dan selalu menemani penulis selama pengerjaan.

9. Teman-teman g(x), Tika, Lisa, Triadna, Novia, Risa, dan Nisa yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
10. Teman-teman MB-03 “Forselory” yang telah menjadi keluarga kedua selama 4 tahun terakhir serta memberikan semangat dan kebersamaan bagi penulis.
11. Mbak mas MB-02 dan MB-01 yang telah membagi ilmu dan pengalaman baik dalam hal akademik maupun organisasi selama masa perkuliahan.
12. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis dan *Business Management Student Association* atas dukungannya selama ini.
13. Pihak-pihak lain yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah wawasan sesama mahasiswa maupun publik terkait kolaborasi rantai pasok dan kinerja operasional bisnis *foodservice*.

Surabaya, Juli 2017

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Permasalahan.....	6
1.3. Tujuan.....	6
1.4. Manfaat.....	6
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	6
1.5.1. Batasan.....	6
1.5.2. Asumsi	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II LANDASAN TEORI.....	9
2.1. Manajemen Rantai Pasok	9
2.1.1. Definisi Manajemen Rantai Pasok.....	9
2.1.2. Prinsip Dasar Manajemen Rantai Pasok.....	10
2.1.3. Area Cakupan Manajemen Rantai Pasok	11
2.1.4. Proses Manajemen Rantai Pasok	12
2.1.5. Kriteria Sukses Manajemen Rantai Pasok	13
2.1.6. Kolaborasi Manajemen Rantai Pasok.....	14
2.2. Atribut Kemitraan	16

2.2.1. <i>Commitment</i>	17
2.2.2. <i>Coordination</i>	18
2.2.3. <i>Interdependency</i>	18
2.2.4. <i>Trust</i>	19
2.3. Dimensi Pengukuran Kinerja Operasional.....	20
2.4. <i>Partial Least Square</i> (PLS-SEM)	21
2.5. ANOVA (<i>Analysis of Variance</i>)	22
2.6. Penelitian Terdahulu	23
2.7. Sintesa Penelitian Terdahulu.....	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1. <i>Flowchart</i> Penelitian.....	33
3.2. Model dan Hipotesis Penelitian	34
3.3. Desain Penelitian	35
3.3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	35
3.3.2. Teknik Pengumpulan Data	35
3.3.3. Desain Kuesioner	38
3.4. Pengukuran dan Operasionalisasi Variabel Penelitian	39
3.4.1. <i>Commitment</i>	39
3.4.2. <i>Coordination</i>	39
3.4.3. <i>Interdependency</i>	40
3.4.4. <i>Trust</i>	40
3.4.5. Kolaborasi Rantai Pasok	40
3.4.6. Kinerja Operasional.....	42
3.5. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	47
3.5.1. <i>Data Screening</i>	47
3.5.2. Analisis Deskriptif.....	47

3.5.3. Uji Normalitas	48
3.5.4. Uji Beda (ANOVA).....	48
3.5.5. <i>Partial Least Square</i> (PLS-SEM).....	49
BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI	51
4.1. Pengumpulan Data	51
4.2. Profil Responden	52
4.3. <i>Data Screening</i>	59
4.3.1. <i>Missing values</i>	59
4.3.2. <i>Outliers</i>	59
4.4. Analisis Deskriptif dan Evaluasi <i>Outer Model</i> Variabel Penelitian.....	60
4.4.1. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen	60
4.4.2. Analisis Deskriptif Variabel Koordinasi	62
4.4.3. Analisis Deskriptif Variabel Saling Ketergantungan	63
4.4.4. Analisis Deskriptif Variabel Kepercayaan	65
4.4.5. Analisis Deskriptif Variabel Kolaborasi Rantai Pasok.....	66
4.4.6. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasional.....	69
4.4.7. <i>Composite Reliability</i>	71
4.5. Uji Normalitas	71
4.6. Uji Beda (ANOVA)	72
4.6.1. Uji Beda Pada Jenis Hubungan Kerja Sama.....	72
4.6.2. Uji Beda Pada Sektor Bisnis.....	73
4.7. <i>Partial Least Square</i> (PLS-SEM)	74
4.7.1. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	74
4.7.2. Uji Hipotesis	76
4.8. Implikasi Manajerial	81
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	85

5.1 Simpulan	85
5.2 Saran	86
DAFTAR PUSTAKA.....	87

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Petumbuhan Sektor <i>Foodservice</i> di Indonesia.....	2
Tabel 2.1. Area Cakupan Manajemen Rantai Pasok.....	11
Tabel 2.2. Penerapan Dimensi Kolaborasi Rantai Pasok.....	15
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.1. Skala Likert yang Digunakan.....	38
Tabel 3.2. Operasionalisasi Variabel Atribut Kemitraan.....	44
Tabel 3.3. Operasionalisasi Variabel Kolaborasi Rantai Pasok.....	45
Tabel 3.4. Operasionalisasi Variabel Kinerja Operasional	46
Tabel 3.5. Ringkasan <i>Testing Fit Outer Model</i>	49
Tabel 3.6. Ringkasan <i>Testing Fit Inner Model</i>	50
Tabel 4.1. Hasil Pengecekan <i>Missing Values</i>	59
Tabel 4.2. Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Komitmen (X1)	60
Tabel 4.3. Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Koordinasi (X2).....	62
Tabel 4.4. Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Saling Ketergantungan	64
Tabel 4.5. Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kepercayaan (X4).....	65
Tabel 4.6. Deskripsi Jawaban Responden Pada Kolaborasi Rantai Pasok (Y1)...	67
Tabel 4.7. Deskripsi Jawaban Responden Pada Kinerja Operasional (Y2).....	69
Tabel 4.8. Nilai <i>Composite Reliability</i>	71
Tabel 4.9. Hasil Uji Normalitas	72
Tabel 4.10. Hasil ANOVA berdasarkan jenis hubungan kerja sama.....	72
Tabel 4.11. Hasil ANOVA berdasarkan sektor bisnis <i>foodservice</i>	73
Tabel 4.12. Nilai <i>R-square</i>	75
Tabel 4.13. Hasil Uji Hipotesis.....	76
Tabel 4.14. Implikasi Manajerial	83

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Grafik Laju Kinerja Bisnis Restoran.....	3
Gambar 1.2. Perkembangan Harga Daging Ayam dan Sapi di Indonesia.....	4
Gambar 2.1. Aliran Manajemen Rantai Pasok.....	13
Gambar 3.1. <i>Flowchart</i> Penelitian	33
Gambar 3.2. Model Penelitian	34
Gambar 4.1. Jenis Kelamin Responden	52
Gambar 4.2. Usia Responden.....	53
Gambar 4.3. Pendidikan Terakhir Responden	53
Gambar 4.4. Jabatan Responden	54
Gambar 4.5. Lama Bekerja Responden	55
Gambar 4.6. Sektor Bisnis	55
Gambar 4.7. Lama Berdirinya Bisnis	56
Gambar 4.8. Jumlah Karyawan Bisnis.....	56
Gambar 4.9. <i>Supplier</i> Paling Dominan	57
Gambar 4.10. Jangka Waktu Kerja Sama	57
Gambar 4.11. Jenis Hubungan Kerja Sama	58
Gambar 4.12. Nilai <i>Outer Loading</i> Variabel Komitmen	61
Gambar 4.13. Nilai <i>Outer Loading</i> Variabel Koordinasi.....	63
Gambar 4.14. Nilai <i>Outer Loading</i> Variabel Saling Ketergantungan.....	64
Gambar 4.15. Nilai <i>Outer Loading</i> Variabel Kepercayaan	66
Gambar 4.16. Nilai <i>Outer Loading</i> Variabel Kolaborasi Rantai Pasok.....	68
Gambar 4.17. Nilai <i>Outer Loading</i> Variabel Kinerja Operasional	70

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan beberapa hal terkait dengan penelitian penulis, diantaranya yakni latar belakang yang mendasari dilakukannya penelitian, perumusan masalah berdasarkan latar belakang yang dijelaskan, tujuan dan manfaat penelitian, batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian, serta sistematika penulisan untuk menjelaskan keseluruhan isi laporan penelitian secara singkat.

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini, *foodservice industry* atau industri jasa boga di Indonesia tumbuh semakin pesat. Bisnis *foodservice* menjadi semakin penting bagi masyarakat sejalan dengan era globalisasi serta pergerakan modernisasi yang tidak dapat dihindari. Kemunculan bisnis-bisnis, baik yang sudah menjamur maupun yang termasuk bisnis baru, semakin marak. Sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa persaingan di dalamnya menjadi semakin ketat, tidak terkecuali industri *foodservice*. *Foodservice industry* merupakan industri dimana di dalamnya meliputi semua kegiatan dan layanan yang terlibat dalam proses mempersiapkan dan menyajikan makanan untuk orang-orang yang makan di luar rumah. *Foodservice industry* dapat dibagi menjadi *quick-service restaurants*, *institutional service restaurants*, dan *table service restaurants* (Kasavana, 1994). *Quick-service restaurants* ditandai dengan adanya layanan *counter* seperti contohnya *bakery*. *Institutional service restaurants* pada umumnya menawarkan kontrak contohnya seperti layanan *catering*. Sedangkan *table service restaurants* umumnya memiliki karyawan untuk melayani konsumen seperti restoran dan café.

Gardjito et al. (2016), menyatakan bahwa berkunjung ke restoran dan café semakin menjadi tren dan semakin digemari oleh masyarakat dari waktu ke waktu. Tren ini bukan sekedar dipicu oleh kebutuhan biologis saja, namun juga sebagai bentuk bersosialisasi. Selain itu, pertumbuhan jumlah *working mother* yang dulunya bertugas untuk memasak dan menyiapkan makanan di rumah mengakibatkan kebiasaan keluarga makan diluar menjadi lebih sering. Hal ini turut didukung oleh riset dari sebuah situs reservasi restoran, Qraved.com, yang

mencatat jumlah kunjungan masyarakat Indonesia ke restoran mencapai 380 juta kali dan menghabiskan total US\$ 1,5 miliar atau setara dengan Rp 17,1 triliun selama tahun 2013.

Tabel 1.1. Petumbuhan Sektor *Foodservice* di Indonesia

Tipe	Outlet Tahun 2014 (Unit)	Prediksi Outlet Tahun 2019 (Unit)	Pertumbuhan
<i>Full-Service Restaurants</i>	101653	102937	1%
<i>Fast Food</i>	5934	8080	36%
<i>Cafés/Bars</i>	4310	5514	28%
<i>Street Stalls/Kiosks</i>	94872	98255	4%
<i>Self-Service Cafeterias</i>	567	703	24%

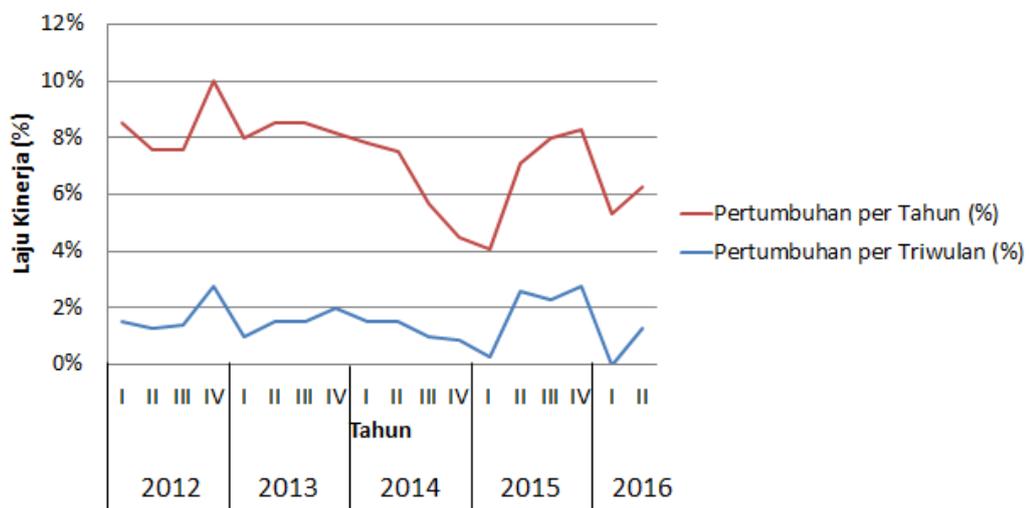
Sumber: *Global Analysis Report*

Berdasarkan data dari *Global Analysis Report* yang disajikan pada tabel 1.1., sektor *foodservice* di Indonesia diprediksi akan mengalami pertumbuhan yang signifikan pada tahun 2019 seiring dengan perubahan tren masyarakat Indonesia selama 5 tahun terakhir. Selain restoran dan café, penjualan produk *bakery* di Indonesia juga mengalami pertumbuhan setiap tahunnya. Hal ini menyusul perubahan pola konsumsi masyarakat kota besar yang mulai memilih mengkonsumsi roti sebagai menu sarapan.

Sedangkan di Surabaya sendiri, perkembangan sektor bisnis restoran merupakan salah satu sektor bisnis yang mengalami pertumbuhan cukup besar. Sektor bisnis restoran merupakan salah satu sektor yang mendominasi struktur ekonomi Surabaya, bersama dengan sektor perdagangan, dan hotel, yakni sebesar 45,06 persen. Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (APKRINDO) Jawa Timur mencatat pertumbuhan café dan restoran di Surabaya meningkat hingga 30 persen setiap tahunnya, dimana angka tersebut diketahui dari jumlah izin pendirian café dan restoran yang ada di Pemerintah Kota Surabaya. Pada akhir tahun 2016, tercatat jumlah restoran untuk segmen menengah ke atas di Surabaya sekitar 600 usaha, sedangkan untuk segmen menengah ke bawah mencapai 2000 usaha.

Namun pada kenyataannya, pertumbuhan jumlah bisnis restoran tersebut tidak sejalan dengan laju kinerja bisnis. Gambar 1.1 menunjukkan bahwa tren laju

kinerja bisnis restoran di Indonesia cenderung mengalami penurunan selama lima tahun terakhir. Selain itu, laju kinerja bisnis restoran menunjukkan suatu tren dimana pada triwulan I dan II, kinerja bisnis restoran cenderung berada di siklus *low season* apabila dibandingkan dengan triwulan III dan IV yang merupakan siklus *peak season*. Peningkatan kinerja pada triwulan III dan IV, yakni bulan Juli-Desember, dikarenakan di Indonesia telah memasuki masa libur sekolah, *long weekend* yang memicu meningkatnya angka wisatawan, serta memasuki bulan Ramadhan yang membuat masyarakat Indonesia cenderung lebih konsumtif karena adanya budaya buka puasa bersama yang menjadi *life style* di Indonesia.

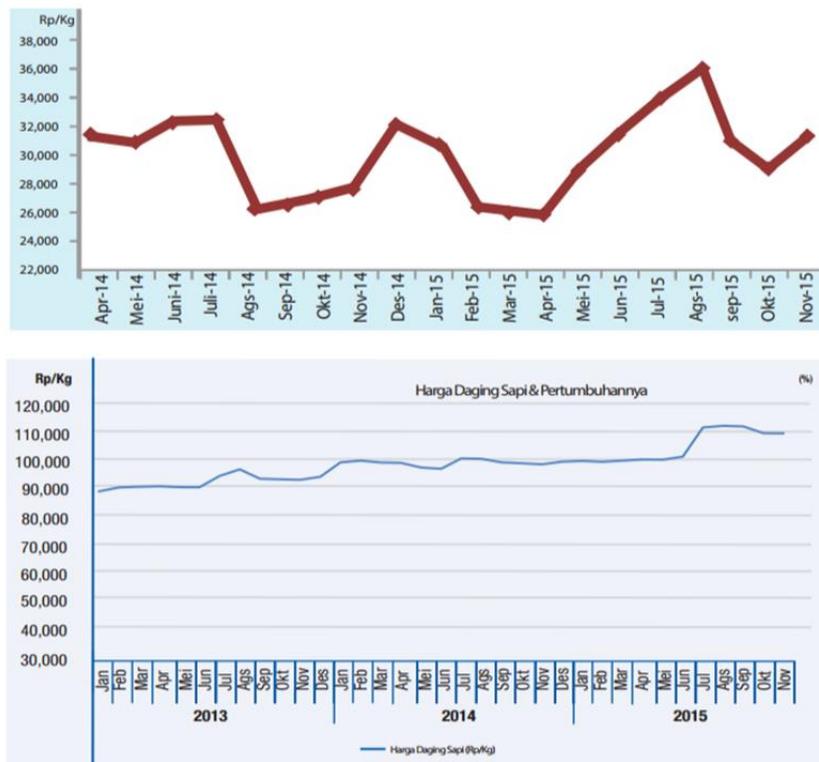


Gambar 1.1. Grafik Laju Kinerja Bisnis Restoran

Sumber: Badan Pusat Statistik (2016)

Penurunan laju kinerja bisnis restoran ini disebabkan karena kebanyakan pebisnis masih kurang matang dalam merencanakan bisnisnya hingga terjadi *misplanning* (Agmasari, 2016). Salah satu aspek yang paling penting dan memerlukan perencanaan yang matang yakni terkait pengadaan bahan baku. Pada industri *foodservice*, komoditas bahan baku yang dikelola sangat bervariasi dan kebanyakan bahan baku tersebut berupa *perishable goods*, yakni bahan baku yang nilai dan kualitasnya akan menurun jika disimpan, seperti contohnya daging sapi, daging ayam, sayur, dan buah. Perencanaan jumlah persediaan bahan baku guna menghadapi perubahan permintaan saat *low* dan *peak season* harus direncanakan

secara matang untuk menghindari risiko kelebihan atau kekurangan bahan baku yang kemudian membuat bisnis kehilangan penjualan (*lost sales*).



Gambar 1.2. Perkembangan Harga Daging Ayam dan Sapi di Indonesia

Sumber: Badan Pusat Statistik (November, 2015)

Selain itu, fluktuasi harga komoditas pangan seperti daging, beras, sayur, dan buah juga sangat berdampak pada bisnis *foodservice*, dimana bisnis dituntut untuk mampu menjaga stabilitas harga jual produk yang ditawarkan kepada konsumen karena harga menu tidak mungkin berubah-ubah dalam waktu singkat. Menurut Ketua APKRINDO, Eddy Susanto, kenaikan harga bahan baku tersebut berdampak pada menurunnya profit yang dihasilkan bisnis sehingga menurunkan kinerja bisnis, bahkan tidak sedikit bisnis yang akhirnya harus gulung tikar karena biaya operasional bisnis tidak sebanding dengan profit yang dihasilkan. Menghadapi tantangan yang terjadi pada bisnis *foodservice* dan persaingan yang semakin ketat tersebut, mengharuskan setiap bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya agar tetap mampu bersaing, salah satunya melalui manajemen rantai pasok. Salah satu strategi manajemen rantai pasok yang dapat dilakukan adalah dengan membangun kolaborasi dengan *supplier*.

Menurut Stefani & Sunardi (2014), salah satu strategi meningkatkan keunggulan kompetitif suatu bisnis adalah dengan mendesain dan merencanakan manajemen rantai pasok yang efektif, yakni dengan melaksanakan kolaborasi dengan anggota rantai pasok lainnya. Min et al. (2005), mengatakan bahwa kolaborasi merupakan kekuatan penggerak di balik manajemen rantai pasok yang efektif sebab perusahaan tidak akan dapat berhasil bersaing jika bekerja sendiri (Mehrjerdi, 2009). Konsep kolaborasi rantai pasok terdiri dari tiga dimensi yang saling terkait yakni *information sharing*, *decision synchronization*, dan *incentive alignment* (Simatupang & Sridharan, 2005). Menurut Vereecke & Muylle (2006), keberhasilan kolaborasi dan kemitraan, baik dengan pemasok maupun pelanggan, akan mengarah pada perbaikan kinerja keseluruhan.

Meskipun demikian, pada kenyataannya tidak sedikit pula strategi kolaborasi rantai pasok yang dijalankan tidak berhasil. Hal ini dikarenakan kurangnya wawasan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kolaborasi (Mohr & Spekman, 1994). Atribut kemitraan didefinisikan sebagai seperangkat konstruk terkait dengan proses yang membantu dalam memandu aliran informasi antar mitra, mengelola kedalaman dan keluasan interaksi yang terjalin, serta memahami perubahan yang kompleks dan dinamis antar mitra. Adanya atribut ini mengimplikasikan bahwa kedua mitra mengakui rasa saling ketergantungan dan kesediaan mereka untuk bekerja sama guna kelangsungan hubungan. Atribut kemitraan pada penelitian Mohr & Spekman (1994) meliputi *trust*, *coordination*, *commitment*, dan *interdependency*.

Terdapat beberapa penelitian lain yang juga mengangkat faktor kepercayaan dan ketergantungan dalam hubungannya dengan kolaborasi dan integrasi rantai pasok, diantaranya penelitian Zhang & Huo (2013) dan Mamad & Chahdi (2013). Penelitian-penelitian yang meneliti terkait pengaruh dari *trust*, *commitment*, dan *dependence* tersebut kebanyakan menggunakan perusahaan manufaktur berskala besar sebagai objek, dan belum ada penelitian yang mengaplikasikan teori tersebut pada bisnis *foodservice*. Sehingga, pada penelitian ini, penulis menganalisis bagaimana pengaruh atribut kemitraan terhadap kolaborasi rantai pasok dengan *supplier*, dan dampak kolaborasi tersebut terhadap kinerja operasional bisnis *foodservice* di Surabaya.

1.2. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, adapun perumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah bagaimana pengaruh atribut kemitraan terhadap kolaborasi rantai pasok dengan *supplier* dan dampak kolaborasi terhadap kinerja operasional bisnis *foodservice* diantaranya restoran, *café*, *bakery*, dan jasa *catering* di Surabaya.

1.3. Tujuan

Tujuan dilakukannya penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Menganalisis praktik kolaborasi rantai pasok antara bisnis *foodservice* di Surabaya dengan *suppliernya*.
2. Menganalisis kinerja operasional bisnis *foodservice* di Surabaya.
3. Menganalisis pengaruh atribut kemitraan terhadap praktik kolaborasi dengan *supplier* dan kinerja operasional pada bisnis *foodservice*.

1.4. Manfaat

Manfaat yang diharapkan dari dilaksanakannya penelitian ini yakni:

1. Bagi bisnis *foodservice*, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman terkait pengaruh kolaborasi dengan *supplier* terhadap kinerja operasional bisnis sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan untuk mengimprovisasi faktor-faktor yang mempengaruhi kolaborasi dan kinerja. Serta, menjadi bahan untuk mendesain strategi kolaborasi yang efektif guna menghadapi perubahan permintaan dan fluktuasi harga bahan baku.
2. Bagi umum, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tambahan terkait pentingnya kolaborasi rantai pasok dengan *supplier* terhadap kinerja operasional bisnis *foodservice*.
3. Bagi keilmuan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada keilmuan kolaborasi rantai pasok dengan pengaplikasian pada industri *foodservice* di Surabaya.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1. Batasan

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel atribut kemitraan yang digunakan pada penelitian ini mengadopsi dari penelitian Mohr & Spekman (1994), yakni *commitment*, *coordination*, *interdependency*, dan *trust*.
2. Objek penelitian terbatas pada bisnis *foodservice* yang berlokasi di Surabaya.
3. Jenis bisnis *foodservice* yang menjadi objek penelitian meliputi restoran, *café*, *bakery* (toko roti), serta jasa *catering*.

1.5.2. Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Responden penelitian dianggap telah mewakili seluruh wilayah Surabaya.
2. Responden memiliki pemahaman yang sama terkait kolaborasi *supplier*.
3. Wawasan responden terkait kinerja operasional perusahaan dianggap memenuhi kebutuhan data.
4. Proses pengisian kuesioner oleh responden didasarkan pada persepsi responden terhadap *major supplier* pada perusahaan terkait.

1.6 Sistematika Penulisan

Sub bab ini bertujuan untuk menjelaskan secara singkat terkait bagian-bagian laporan penelitian guna memudahkan penulisan dan pembahasan.

BAB I. PENDAHULUAN

Pada bab ini, penulis menjelaskan latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat dari penelitian, batasan dan asumsi yang digunakan, serta sistematika penulisan laporan penelitian untuk memudahkan penulisan dan pembahasan.

BAB II. LANDASAN TEORI

Pada bab ini, penulis menyajikan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya mengenai atribut kemitraan meliputi *commitment*, *coordination*, *interdependency*, dan *trust*. Teori terkait manajemen rantai pasok, kolaborasi rantai pasok, serta kinerja operasional bisnis. Penulis juga menyertakan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dan dijadikan sebagai acuan.

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian ini, penulis menjelaskan metode serta langkah-langkah yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian, diantaranya desain penelitian yang meliputi jenis penelitian, data yang dibutuhkan, serta penyusunan kuesioner penelitian. Selain itu, dijelaskan pula terkait kerangka penelitian, hipotesis yang diajukan, variabel serta teknik pengukurannya, sampel, serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV. ANALISIS DAN DISKUSI

Pada tahap ini, penulis menjelaskan terkait proses pengumpulan dan hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan. Serta memberikan penjelasan lebih mendalam terkait hasil analisis pengolahan data dan memberikan penjelasan terkait implikasi manajerial dari hasil penelitian yang dilakukan.

BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, penulis memberikan hasil simpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta memberikan saran bagi beberapa pihak terkait, diantaranya bagi perusahaan dan bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bagian ini, penulis melakukan studi literatur yang kemudian akan digunakan sebagai pedoman dan landasan teori guna mendukung pengerjaan penelitian penulis. Studi literatur dilakukan dengan mencari referensi dari berbagai sumber diantaranya *text book*, jurnal, tesis, serta informasi dari internet.

2.1. Manajemen Rantai Pasok

2.1.1. Definisi Manajemen Rantai Pasok

Menurut Chopra & Meindl (2015), *supply chain* atau rantai pasok didefinisikan sebagai bagian-bagian bisnis yang saling terlibat dalam memenuhi permintaan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Bagian-bagian bisnis tersebut antara lain manufaktur, pemasok, transportasi, *warehouse*, *retail*, dan bahkan konsumen. Rantai pasok bertujuan untuk meningkatkan atau memaksimalkan seluruh nilai yang dihasilkan oleh perusahaan, dimana nilai tersebut didapatkan dari penurunan biaya-biaya yang dikeluarkan. Menurut Rainer & Cegielski (2010), rantai pasok mengacu pada aliran material, informasi, uang, dan jasa dari pemasok bahan baku, melalui pabrik dan gudang, ke konsumen akhir. Rantai pasok juga mencakup organisasi dan proses yang menghasilkan dan mendistribusikan produk, informasi, dan layanan untuk konsumen akhir.

Pujawan (2010), menjelaskan perbedaan definisi antara rantai pasok dan manajemen rantai pasok. Rantai pasok didefinisikan sebagai jaringan fisik yakni perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam proses memasok, memproduksi, maupun mendistribusikan barang ke konsumen akhir. Sedangkan manajemen rantai pasok didefinisikan sebagai pendekatan untuk mengelola rantai pasok dengan metode yang terintegrasi. Simatupang & Sridharan (2005), mendefinisikan manajemen rantai pasok sebagai sebuah konsep yang mengintegrasikan secara efisien antara pemasok, perusahaan manufaktur, *warehouse*, dan toko *retail*, sehingga barang yang diproduksi dan didistribusikan ke konsumen memiliki kualitas yang sesuai dan tepat waktu guna meminimumkan biaya-biaya serta menimbulkan kepuasan pelayanan. Menurut Said (2006), manajemen rantai pasok merupakan pengelolaan informasi, barang dan jasa, mulai dari pemasok paling

awal hingga ke konsumen paling akhir dengan menggunakan pendekatan sistem yang terintegrasi dengan tujuan yang sama.

Definisi-definisi di atas menunjukkan bahwa konsep manajemen rantai pasok lebih menekankan pada bagaimana perusahaan memenuhi permintaan konsumen dan bukan hanya sekedar menyediakan barang. Anatan & Ellitan (2009) menyimpulkan dari definisi-definisi yang berkembang bahwa manajemen rantai pasok merupakan proses penciptaan *added value* barang dan jasa yang berfokus pada efisiensi dan efektivitas dari persediaan, aliran kas, dan aliran informasi dengan metode yang terintegrasi guna kepuasan konsumen. Dari definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen rantai pasok antara lain untuk meminimalkan keseluruhan biaya diantaranya biaya pemesanan, biaya penyimpanan, biaya bahan baku, biaya transportasi (Chopra & Meindl, 2015). Selain itu, menurut Miranda & Tunggal (2006), manajemen rantai pasok bertujuan untuk memaksimalkan persaingan dan keuntungan perusahaan beserta seluruh anggota, termasuk konsumen. Indrajit & Djokopranoto (2002) juga menjelaskan bahwa manajemen rantai pasok dilaksanakan dengan tujuan untuk mengurangi *inventory*, menjamin kelancaran penyediaan barang, serta menjamin mutu produk dan jasa yang dihasilkan.

2.1.2. Prinsip Dasar Manajemen Rantai Pasok

Serangkaian aktivitas rantai pasok meliputi pengelolaan informasi, barang, jasa antar pelaku dengan pendekatan sistem yang terintegrasi dan mengutamakan efisiensi dan efektivitas. Berdasarkan pengertian tersebut, Said (2006) menyatakan prinsip dasar manajemen rantai pasok meliputi lima hal, antara lain:

1) Prinsip integrasi

Prinsip ini menjelaskan bahwa semua elemen yang terlibat dalam rangkaian rantai pasok berada dalam satu kesatuan yang kompak. Serta, semua elemen yang terlibat menyadari adanya rasa saling ketergantungan antara satu sama lain.

2) Prinsip jejaring

Prinsip ini menjelaskan bahwa semua elemen yang terlibat dalam rangkaian rantai pasok berada dalam hubungan kerja yang selaras dan saling terkait satu sama lain.

3) Prinsip ujung ke ujung

Prinsip ini menjelaskan bahwa proses operasi rantai pasok dimulai dari hulu ke hilir, mencakup elemen pemasok yang berada di bagian paling hulu jaringan, sampai ke konsumen yang berada di bagian paling hilir jaringan.

4) Prinsip saling tergantung

Prinsip ini menjelaskan setiap elemen dalam rantai pasok menyadari bahwa untuk mencapai manfaat bersaing diperlukan kerjasama yang saling menguntungkan.

5) Prinsip komunikasi

Prinsip ini menjelaskan bahwa keakuratan data menjadi hal yang paling penting dalam jaringan rantai pasok sehingga meningkatkan ketepatan informasi dan material yang dibutuhkan.

2.1.3. Area Cakupan Manajemen Rantai Pasok

Menurut Pujawan & Mahendrawathi (2010), kegiatan-kegiatan utama yang masuk ke dalam area manajemen rantai pasok yakni bagian pengembangan produk, bagian pengadaan, bagian perencanaan dan pengendalian, bagian produksi, bagian pengiriman atau distribusi. Cakupan kegiatan-kegiatan tersebut ditampilkan pada tabel 2.1. Pada bagian pengembangan produk, cakupan kegiatan manajemen rantai pasok meliputi riset pasar dan perancangan produk baru. Sedangkan pada bagian pengadaan, cakupan kegiatan manajemen rantai pasok cukup banyak diantaranya melakukan pembelian bahan baku, memilih dan mengevaluasi kinerja pemasok, serta membina dan memelihara hubungan dengan pemasok. Pada bagian perencanaan dan pengendalian, area cakupan manajemen rantai pasok meliputi perencanaan kebutuhan dan peramalan permintaan.

Tabel 2.1. Area Cakupan Manajemen Rantai Pasok

Bagian	Cakupan Kegiatan
Pengembangan produk	Riset pasar Perancangan produk baru
Pengadaan	Memilih dan mengevaluasi kinerja pemasok Melakukan pembelian bahan baku dan komponen Memonitor risiko pasokan Membina dan memelihara hubungan dengan pemasok

Bagian	Cakupan Kegiatan
Perencanaan dan pengendalian	Perencanaan kebutuhan
	Peramalan permintaan, kapasitas
	Perencanaan kapasitas
	Perencanaan produksi dan persediaan
Produksi	Eksekusi produksi
	Pengendalian kualitas
Pengiriman dan distribusi	Perencanaan jaringan distribusi
	Penjadwalan pengiriman
	Memonitor tingkat pelayanan di pusat distribusi

2.1.4. Proses Manajemen Rantai Pasok

Rainer (2010) menjelaskan tiga segmen utama rantai pasok, yakni:

1) *Upstream Supply Chain*

Segmen ini merupakan keseluruhan proses rantai pasok dari sisi *supplier* dan suatu perusahaan dimana aktivitas utama pada segmen ini adalah *purchasing* dan pengiriman. Segmen ini merupakan jaringan yang menyangkut hubungan ke arah hulu atau *supplier* (Indrajit & Djokopranoto, 2002).

2) *Internal Supply Chain*

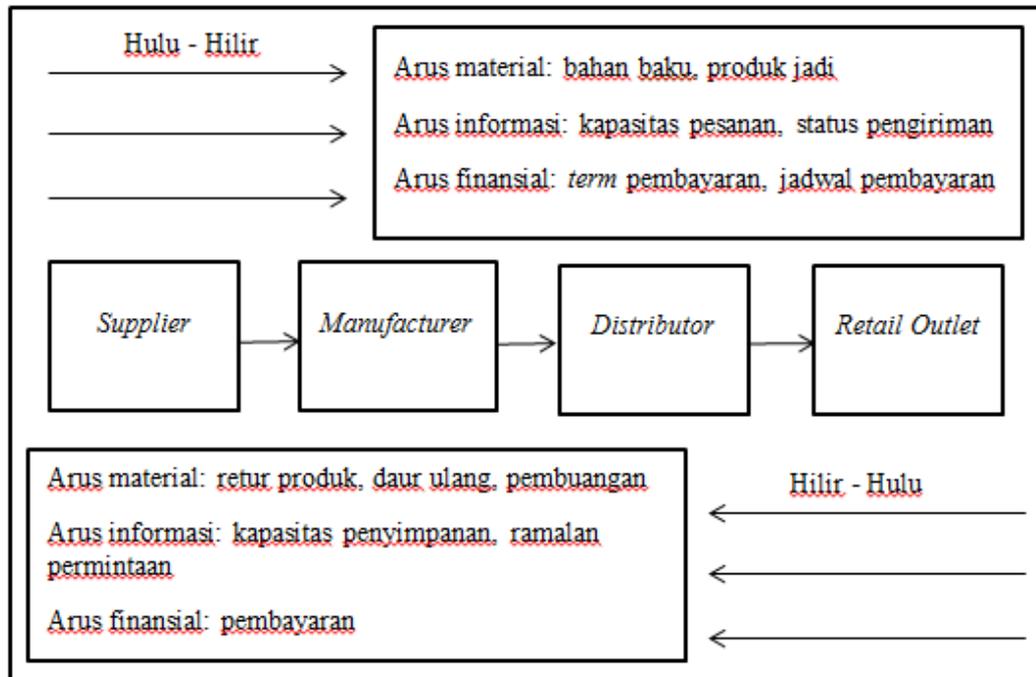
Segmen ini meliputi keseluruhan proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengubah *raw material* yang dipasok oleh *supplier* menjadi *finished goods*. Pada segmen ini, proses manufaktur terjadi.

3) *Downstream Supply Chain*

Segmen ini meliputi seluruh proses yang melibatkan distribusi dan pengiriman barang akhir atau jadi ke konsumen akhir, dan menyangkut hubungan ke arah hilir atau *wholesaler* dan *retailer* (Indrajit & Djokopranoto, 2002).

Pujawan & Mahendrawathi (2010), menjelaskan proses manajemen rantai pasok sebagai koordinasi dari material, informasi, serta arus finansial antar perusahaan yang berpartisipasi di dalam rantai pasok. Pada gambar 2.1., menunjukkan arus material dari hulu ke hilir melibatkan arus produk fisik dari pemasok sampai ke konsumen akhir. Selain itu, arus material yang terjadi dari arah sebaliknya yakni hilir ke hulu, melibatkan arus retur produk, layanan, daur ulang, dan pembuangan. Sedangkan untuk arus informasi, baik dari hulu ke hilir maupun dari hilir ke hulu, meliputi ramalan permintaan, laporan *inventory* atau

kapasitas penyimpanan, laporan kapasitas pesanan, laporan status pesanan. Arus finansial meliputi *term* pembayaran seperti informasi kredit dan syarat-syaratnya, serta jadwal pembayaran atau jatuh tempo pembayaran.



Gambar 2.1. Aliran Manajemen Rantai Pasok

Menciptakan alur informasi yang bergerak secara akurat antar elemen rantai pasok, serta mengatur pergerakan barang secara efektif dan efisien merupakan langkah untuk mengoptimalkan rantai pasok sehingga menghasilkan kepuasan yang maksimal bagi para pelanggan. Serta dengan tercapainya koordinasi antar elemen rantai pasok maka tidak akan terjadi *overstock* maupun *understock* yang terlalu banyak sehingga lebih menguntungkan seluruh elemen (Indrajit & Djokopranoto, 2002).

2.1.5. Kriteria Sukses Manajemen Rantai Pasok

Menurut Cohen dan Roussel dalam Said (2006), terdapat empat kriteria sukses manajemen rantai pasok yakni sesuai dengan strategi bisnis perusahaan, mampu memenuhi keinginan konsumen, mampu memahami posisi dalam jaringan rantai pasok, serta adaptif. Cohen dan Roussel mengusulkan lima prinsip yang harus diterapkan guna kesuksesan implementasi manajemen rantai pasok, yakni:

- 1) *View supply chain management as a strategic asset*, manajemen rantai pasok harus diposisikan sebagai alat bersaing strategik bagi perusahaan sehingga sangat penting untuk diperhatikan oleh seluruh anggota organisasi serta perlu dirancang seirama dengan bisnis organisasi.
- 2) *Effective end-to-end process architecture*, manajemen rantai pasok dirancang secara terintegrasi dari hulu ke hilir, mulai dari pemasok terujung hingga ke konsumen akhir dengan memperhatikan efisiensi dan efektivitas jaringan.
- 3) *Powerful organization*, struktur organisasi manajemen rantai pasok harus terintegrasi secara keseluruhan dengan jaringan rantai pasok sehingga peran dan tanggung jawab masing-masing elemen di dalam jaringan jelas.
- 4) *Right collaborative model*, manajemen rantai pasok merupakan jaringan yang pasti melibatkan pihak luar, maka perusahaan perlu untuk membangun pola-pola kerjasama yang bersifat *long-term relationship* (jangka panjang) secara seimbang.
- 5) *Metrics to manage performance*, guna memastikan tercapainya sasaran manajemen rantai pasok yang sudah dirancang, maka diperlukan alat pantau yang bisa mengukur kinerja keseluruhan jaringan rantai pasok.

2.1.6. Kolaborasi Manajemen Rantai Pasok

Menurut Abdulsyani (1994), kolaborasi merupakan salah satu bentuk interaksi dan proses sosial dimana di dalamnya terdapat aktivitas tertentu yang ditujukan untuk mencapai tujuan bersama dengan saling membantu dan saling memahami aktivitas masing-masing. Pada umumnya, kolaborasi melibatkan pembagian tugas, dimana setiap orang mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya namun bukan sebagai bentuk pengkotakan kerja akan tetapi sebagai satu kesatuan kerja guna tercapainya tujuan bersama. Menurut Simatupang & Sridharan (2005), kolaborasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai pihak dengan kepentingan yang berbeda untuk menghasilkan visi bersama, membangun kesepakatan mengenai suatu isu atau masalah, menciptakan solusi yang sesuai, serta mengedepankan nilai-nilai bersama untuk menghasilkan keputusan yang menguntungkan semua pihak.

Sejalan dengan definisi yang berkembang, kolaborasi dalam rantai pasok didefinisikan sebagai cara menghubungkan dua atau lebih elemen rantai pasok

dalam membangun komitmen dan mempertahankan proses hubungan dengan sasaran strategis, yang mana mereka menggunakan kemampuan intinya untuk menangani perubahan dan tantangan yang muncul (Bowersox, 1995). Menurut Simatupang & Sridharan (2005), konsep kolaborasi rantai pasok dikategorikan ke dalam tiga dimensi yang saling berhubungan yaitu *information sharing*, *decision synchronization*, dan *incentive alignment*. Penerapan tiga dimensi tersebut ditunjukkan pada hasil penelitian Stefani & Sunardi (2014) yang ditunjukkan pada tabel 2.2. Hasil tersebut didapatkan dari jawaban terbuka kuesioner penelitian yang menunjukkan bahwa kedua pihak kolaborasi saling memberikan *feedback* atau masukan positif guna menghasilkan mutu yang lebih baik serta dapat melakukan analisis bersama terkait permasalahan yang dihadapi kedua pihak yang bersangkutan.

Tabel 2.2. Penerapan Dimensi Kolaborasi Rantai Pasok

Dimensi Kolaborasi	Penerapan
<i>Information sharing</i>	1) Pemeriksaan kualitas dan kuantitas produk yang diterima 2) Perubahan jadwal pengiriman
<i>Decision synchronization</i>	1) Kuantitas produk yang diterima 2) <i>Term of delivery</i> 3) <i>Term of payment</i>
<i>Incentive alignment</i>	1) Kesepakatan terkait order dalam kuantitas yang lebih besar

1) *Information sharing*

Dimensi ini berperan sebagai faktor yang mempererat elemen-elemen kolaborasi secara keseluruhan. Simatupang & Sridharan (2005), menjelaskan dimensi *information sharing* sebagai intensitas dan kapasitas perusahaan dalam berinteraksi untuk saling berbagi informasi kepada mitranya terkait strategi-strategi bisnis yang dilaksanakan. *Information sharing* memungkinkan elemen-elemen rantai pasok untuk saling mendapatkan, menjaga, serta menyampaikan informasi yang dibutuhkan untuk memastikan efisiensi dan efektivitas proses pengambilan keputusan. Informasi yang dibagi dapat berupa informasi terkait ramalan permintaan dari konsumen, agenda-agenda yang akan dilakukan oleh perusahaan contohnya agenda promosi, informasi terkait perubahan harga jual,

informasi terkait perubahan biaya persediaan maupun perubahan jadwal pengiriman dari pemasok dikarenakan adanya suatu hambatan.

2) *Decision synchronization*

Menurut Simatupang & Sridharan (2005), dimensi *decision synchronization* didefinisikan sebagai sikap untuk memfasilitasi koordinasi pada perencanaan dan eksekusi keputusan antar anggota rantai pasok. Lee (2002) turut mendukung pendapat ini dengan menjelaskan bahwa pembuatan keputusan yang bersifat independen hanya akan menghasilkan kinerja pengambilan keputusan yang kurang optimal dan hanya berpengaruh pada sebagian pihak saja. Sedangkan pengambilan keputusan yang dilakukan bersama menghasilkan keuntungan yang sinergis bagi seluruh elemen rantai pasok terkait. Bentuk sinkronisasi pengambilan keputusan yang dilakukan antara perusahaan dengan *supplier* diantaranya pengambilan keputusan terkait perencanaan jangka panjang perusahaan, terkait ramalan permintaan dan agenda promosi, dan kebijakan harga.

3) *Incentive alignment*

Dimensi *incentive alignment* didefinisikan sebagai sikap menghadapi permasalahan dalam memotivasi anggota yang berpartisipasi dalam menciptakan keuntungan bagi seluruh anggota. Simatupang & Sridharan (2005), menjelaskan aktivitas-aktivitas *incentive alignment* meliputi aktivitas berbagi biaya, risiko, serta keuntungan antar anggota rantai pasok terkait. Aktivitas ini bertujuan untuk menyelaraskan antara keuntungan dan beban bersama bagi seluruh elemen yang muncul dalam proses rantai pasok. Bentuk *incentive alignment* diantaranya meliputi kesepakatan atas perubahan kebijakan *order* sehingga kedua belah pihak mendapatkan keuntungan dan beban yang setara. Serta pembagian kerugian dan keuntungan yang diakibatkan oleh meningkatnya atau menurunnya biaya persediaan yang dikeluarkan.

2.2. Atribut Kemitraan

Mohr & Spekman (1994), menjelaskan bahwa aktivitas kemitraan antar bisnis atau organisasi menunjukkan adanya suatu karakteristik perilaku yang membedakan hubungan relasional dengan hubungan bisnis konvensional pada umumnya. Hubungan kemitraan akan berdampak pada semakin samarnya batas

antar perusahaan dan menimbulkan hubungan erat yang mengikat kedua pihak (Kanter, 1988). Karakteristik perilaku yang ditunjukkan tersebut meliputi atribut kemitraan, perilaku komunikasi, serta teknik resolusi konflik. Atribut kemitraan didefinisikan sebagai seperangkat konstruk terkait dengan proses yang membantu dalam memandu aliran informasi antar mitra, mengelola kedalaman dan keluasan interaksi yang terjalin, serta memahami perubahan yang kompleks dan dinamis antar mitra. Adanya atribut ini mengimplikasikan bahwa kedua mitra mengakui rasa saling ketergantungan dan kesediaan mereka untuk bekerja sama guna kelangsungan hubungan.

Mentzer et al. (2001), berargumen bahwa dalam membangun dan mempertahankan hubungan yang kolaboratif perlu memperhatikan atribut-atribut yang meliputi *trust*, *sharing information*, *leadership*, *technology*, serta *benefit sharing*. Ganesan (1994) turut menambahkan dan menyarankan bahwa kolaborasi yang efektif perlu memperhatikan atribut *trust*, *communication*, dan *commitment*. Pendapat ini mengacu pada penelitian Mohr & Spekman (1994) yang menyatakan *commitment*, *coordination*, *interdependence*, dan *trust* sebagai atribut penting dalam kesuksesan hubungan kemitraan.

2.2.1. Commitment

Menurut Morgan & Hunt dalam Raspati (2003), komitmen didefinisikan sebagai sikap saling percaya bahwa kelangsungan hubungan antar elemen rantai pasok sangat penting sebagai upaya dalam menjaga hubungan yang dibangun. Definisi tersebut mengacu pada Porter et al. (1974) yang mengatakan komitmen sebagai kemauan mitra kerja untuk lebih menunjukkan upaya dan tenaga demi kepentingan hubungan yang terjalin. Dalam penelitiannya, Mamad & Chahdi (2013) memdefinisikan komitmen sebagai keinginan untuk mempertahankan sebuah hubungan jangka panjang dengan mitra. Komitmen diwujudkan dalam bentuk keterlibatan mitra dalam strategi perusahaan serta kesediaan untuk berkorban guna kelangsungan hubungan yang dibangun. Hal ini menunjukkan adanya orientasi masa depan dimana suatu perusahaan membangun hubungan guna dapat mengantisipasi permasalahan serta risiko yang tidak terduga sebelumnya (Cummings, 1984).

Kesediaan mitra rantai pasok dalam menjaga keberlangsungan hubungan ditunjukkan melalui beberapa hal diantaranya kesediaan mitra untuk berkorban bagi kebaikan kedua pihak, kesediaan mitra untuk melanjutkan hubungan yang telah dibangun, serta kesediaan mitra untuk meluangkan waktu serta usaha lebih banyak bagi perusahaan mitranya (Wu, Chuang, & Hsu, 2014).

2.2.2. Coordination

Koordinasi berasal dari kata *coordination*, *co* dan *ordinare* yang berarti untuk mengatur. Koordinasi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh berbagai pihak yang sederajat untuk saling memberi informasi, mengatur, dan menyepakati suatu hal (Ndraha, 2003). Pada lingkup organisasi, koordinasi diartikan sebagai suatu usaha yang mampu menyelaraskan pelaksanaan tugas maupun kegiatan dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2011). Menurut Mohr & Spekman (1994), koordinasi didefinisikan sebagai tugas-tugas dari masing-masing pihak rantai pasok yang diharapkan untuk dikerjakan oleh pihak lainnya. Kesuksesan hubungan kolaborasi ditandai oleh tindakan yang terkoordinasi dan mengarah pada tujuan bersama keseluruhan pihak rantai pasok.

Pfeffer & Salancik (1978) menyatakan bahwa stabilitas lingkungan bisnis yang tidak pasti dapat dicapai melalui koordinasi yang baik dari seluruh pihak yang terkait. Tanpa tingkat koordinasi yang tinggi, proses rantai pasok secara keseluruhan tidak akan berhasil dan strategi saling menguntungkan yang sudah direncanakan tidak akan bisa dicapai. Koordinasi dalam rantai pasok dapat dilakukan pada perencanaan program dan agenda-agenda perusahaan seperti agenda promosi dan agenda peluncuran produk baru. Koordinasi juga dapat dilakukan pada proses mendesain produk serta alur rantai pasok sehingga dapat menghasilkan rantai pasokan yang lebih efektif dan efisien.

2.2.3. Interdependency

Interdependency atau saling ketergantungan merupakan kondisi dimana salah satu pihak tidak mampu mengganti mitranya karena akan berdampak pada kinerja secara keseluruhan. Menurut Mamad & Chahdi (2013), *interdependency* menentukan tingkat kekuatan dari masing-masing pihak di dalam suatu hubungan. Selain itu, *interdependency* mengacu pada kebutuhan untuk mempertahankan

rasio pertukaran untuk mencapai tujuan. Meskipun beberapa pendapat menyatakan bahwa *interdependency* berbahaya, namun apabila saling ketergantungan yang terjadi saling menguntungkan maka akan semakin berkomitmen pihak tersebut terhadap hubungan yang dijalin. Ferrer et al. (2010) mendefinisikan *interdependency* sebagai suatu prediksi terkait terciptanya hubungan kerja sama antar organisasi. Pada penelitiannya, Mohrs & Spekman (1994) menyatakan bahwa kedua belah pihak yang saling ketergantungan mengakui hal tersebut membawa pencapaian keuntungan yang lebih besar bagi kedua belah pihak.

Interdependency ditunjukkan dengan kondisi ketika salah satu pihak merasa bahwa mempertahankan hubungan dengan perusahaan mitra sangat penting, dan munculnya keinginan untuk mempertahankan hubungan guna membuat perusahaan tetap kompetitif dalam bersaing (Ryu, So, & Koo, 2009). Serta kondisi dimana suatu perusahaan memiliki kecenderungan untuk mempertimbangkan peran perusahaan mitra terkait saat mengembangkan strategi perusahaan. Abbad et al. (2013) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat ketergantungan suatu pihak kepada pihak yang lain, maka akan semakin berkomitmen pihak tersebut terhadap hubungan yang terjalin.

2.2.4. Trust

Ganesan (1994), mendefinisikan *trust* atau kepercayaan sebagai keyakinan perasaan atau harapan mitra bisnis yang dihasilkan dari keahlian, keandalan, serta intensionalitas. Kepercayaan sangat terkait dengan keinginan perusahaan untuk berkolaborasi dan dianggap sebagai komponen penting hubungan kolaborasi (Mohr & Spekman, 1994). Doney & Cannon (1997) menyatakan bahwa hubungan kolaborasi bergantung pada bentuk pertukaran relasional yang ditandai dengan tingginya tingkat kepercayaan. Kepercayaan dalam konteks kolaborasi rantai pasok diasumsikan sebagai fenomena multidimensi dan mampu menurunkan tingkat terjadinya konflik serta meningkatkan level kepuasan sehingga berkontribusi terhadap pengembangan kolaborasi antar elemen rantai pasok. Hal ini sejalan dengan pendapat Anderson & Narus (1990) yang mengatakan bahwa setelah dibangun rasa percaya, perusahaan akan lebih paham konsep kebersamaan

yang mengakibatkan hasil melebihi apa yang dicapai perusahaan. Menurut Wu (2014), kepercayaan dalam hubungannya dengan kolaborasi rantai pasok meliputi hal-hal diantaranya pemenuhan janji oleh satu pihak terhadap pihak lainnya, tingkat kejujuran dan keterbukaan, memperhatikan kesejahteraan bersama serta kesediaan dalam memberikan bantuan ketika salah satu elemen rantai pasok memiliki masalah.

2.3. Dimensi Pengukuran Kinerja Operasional

Menurut Slack et al. dalam Yaqoub (2012), menyatakan bahwa pengukuran kinerja rantai pasok suatu perusahaan berdasarkan perspektif strategi operasi meliputi pengukuran kinerja yang berdomain sumber daya, kemampuan operasional, serta proses operasional. Mengacu pada definisi tersebut, Simatupang & Sridharan (2005) mengusulkan tiga dimensi pengukuran kinerja operasional dalam konteks rantai pasok berdasarkan perspektif strategi operasi yakni:

1) Fulfillment

Dimensi *Fulfillment* berfokus pada pengukuran kemampuan operasional perusahaan. Dimensi ini berfungsi untuk mengidentifikasi sejauh mana praktik kolaborasi yang dilakukan perusahaan mampu melakukan pemenuhan permintaan konsumen. Dimensi ini dapat diukur melalui kesesuaian produk dengan pesanan konsumen, ketersediaan produk yang dipesan konsumen apakah selalu tersedia atau sering tidak tersedia karena kosongnya bahan baku dari pemasok, serta konsistensi kualitas produk seperti konsistensi rasa dan tampilan produk.

2) Inventory performance

Dimensi *Inventory performance* atau kinerja persediaan berfokus pada pengukuran kinerja sumber daya. Dimensi ini berfungsi untuk mengidentifikasi sejauh mana praktik kolaborasi yang dilakukan perusahaan mampu mengelola persediaan yang meliputi tingkat perputaran persediaan serta penurunan jumlah dan biaya persediaan.

3) Responsiveness

Dimensi *Responsiveness* berfokus pada pengukuran proses operasional perusahaan. Dimensi ini berfungsi untuk mengidentifikasi sejauh mana praktik

kolaborasi yang dilakukan perusahaan mampu merespon permintaan konsumen yang meliputi fleksibilitas perusahaan dalam mengakomodasi perubahan permintaan konsumen dan kepekaan terhadap permintaan konsumen.

2.4. *Partial Least Square (PLS-SEM)*

Penelitian ini menggunakan metode *structural equation modeling* (SEM) yaitu *partial least squares path modeling* (PLS-SEM). PLS-SEM dapat digunakan untuk mengembangkan ataupun membangun suatu hipotesis, memprediksi situasi yang kompleks, dan merupakan *tools* yang memudahkan dalam menganalisis multivariat data (Latan, 2013). Menurut Ghozali (2011), PLS-SEM berbeda dengan *covariance based-SEM*, dimana *covariance based-SEM* berbasis kepada pembuktian teori dengan asumsi parametik yang harus dipenuhi. Selain itu, PLS-SEM merupakan metode analisis yang dapat diterapkan pada semua skala data dan tidak membutuhkan banyak asumsi. Pada model persamaan struktural terdapat istilah-istilah yang perlu diperhatikan, diantaranya yakni:

- a. Variabel Eksogen, yakni merupakan variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya.
- b. Variabel Endogen, yakni merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel sebelumnya.
- c. Variabel Laten, yakni merupakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan dapat diukur oleh indikator-indikator (variabel manifest).
- d. Variabel Manifest, yakni merupakan variabel yang dapat diukur melalui berbagai media pengumpulan data.

PLS-SEM memiliki dua spesifikasi model yakni *inner* dan *outer model*. *Inner model* adalah model yang menggambarkan hubungan antara sesama variabel laten pada penelitian. *Outer model* atau model pengukuran adalah model yang menggambarkan hubungan antara indikator dan variabel laten. Selain itu, Hair et al. (2014) menyatakan bahwa *outer model* merupakan salah satu bagian terpenting dalam pengolahan PLS-SEM karena hipotesis hubungan yang terjadi pada *inner model* bergantung pada validitas dan reliabilitas dari *outer model*. Menurut Nyoman & Sumertajaya (2008), terdapat 6 langkah pemodelan dalam pengolahan PLS-SEM, yakni sebagai berikut.

1. Merancang model struktural atau *inner model*.
2. Merancang model pengukuran atau *outer model*.
3. Mengkonstruksi diagram jalur.
4. Estimasi.
5. *Testing fit (Goodness of fit)*.
6. Pengujian hipotesis.

2.5. ANOVA (*Analysis of Variance*)

Uji ANOVA (*Analisis of Variance*) dikembangkan oleh Ronald Fisher, dimana prinsip pengujiannya adalah menganalisis variabilitas atau keragaman data menjadi dua sumber variasi, yaitu variasi dalam kelompok (*within*) dan variasi antar kelompok (*between*). Terdapat beberapa jenis ANOVA, diantaranya adalah ANOVA satu jalur (*one way ANOVA*) dan ANOVA dua jalur (*two way ANOVA*). *One way ANOVA* digunakan untuk menguji hipotesis komparatif rata-rata k sampel, bila pada setiap sampel hanya terdiri atas satu kategori. Sedangkan *two way ANOVA* digunakan untuk menguji hipotesis komparatif rata-rata k sampel bila peneliti melakukan kategorisasi terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran statistik mengenai adanya perbedaan yang signifikan dari hasil masing-masing kelompok.

Dalam ANOVA terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi diantaranya, data sampel yang digunakan harus berdistribusi normal, populasi penelitian memiliki varian yang homogen, serta sampel tidak berhubungan satu dengan lain (*independen*). Adapun output yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dalam uji statistik *one way ANOVA* yakni sebagai berikut:

- a. *Output Descriptives*, *output* ini menjelaskan tentang deskripsi statistik data.
- b. *Output Test of Homogeneity of Variances*, *output* ini menjelaskan tentang homogenitas. *Output* ini digunakan untuk memenuhi asumsi dalam pengujian ANOVA bahwa varian kelompok data adalah sama atau homogen.
- c. *Output ANOVA*, *output* ini menjelaskan tentang uji varian satu jalan. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada perbedaan data antara kelompok-kelompok yang diteliti.

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk membantu membangun dasar pemikiran serta sebagai acuan bagi penelitian penulis. Tabel 2.3. menyajikan daftar penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan oleh penulis. Enam penelitian tersebut, masing-masing membahas terkait pengaruh hubungan kolaboratif terhadap kinerja bisnis skala kecil menengah.

1. *The collaboration index: a measure for supply chain collaboration* (Simatupang & Sridharan, 2005)

Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan sebuah instrumen pengukuran guna mengevaluasi level kolaborasi rantai pasok antara *supplier* dan *retailer* terhadap 76 perusahaan *retailer* dan *supplier* di New Zealand. Penelitian dilakukan dengan metode *survey* menggunakan *mail questionnaire* terhadap 400 potensial responden, yang terdiri dari 200 perusahaan *retailer* dan 200 perusahaan *supplier*, dari beberapa *database* seperti *The New Zealand Business Directory* dan *The New Zealand Business Who's Who*. Teknik analisis data yang digunakan yakni dengan melakukan *statistical test* untuk mengonfirmasi reliabilitas dan validitas dari pengukuran. Selain itu, dilakukan juga *sensitivity test* dan *correlation analysis* guna mengonfirmasi bahwa index kolaborasi yang diusulkan mampu mewakili dan menggambarkan kinerja operasional serta untuk mengetahui korelasi antara kolaborasi dan kinerja operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa instrumen index kolaborasi yang diajukan yakni *information sharing*, *decision synchronization*, serta *incentive alignment* memiliki reliabilitas yang tinggi dan validitas yang *moderate*. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga instrumen mampu mewakili pengukuran kolaborasi. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara kolaborasi dengan kinerja operasional, dimana anggota rantai pasok sengaja membangun hubungan kolaboratif dengan harapan untuk meningkatkan kinerja operasional secara keseluruhan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketiga index kolaborasi secara signifikan mempengaruhi *Fulfillment* dan *Inventory performance*, meskipun index *information sharing* hanya memiliki pengaruh yang *moderate* terhadap *Responsiveness*. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan dari berbagai sektor seperti *clothing and footwear*, *home furniture*, *electronics and appliances*,

serta *health products* yang memiliki rata-rata jumlah karyawan sebesar 250 orang. Maka dari itu, penelitian ini akan digunakan sebagai bahan dalam penentuan index pengukuran kolaborasi rantai pasok dan kinerja operasional pada penelitian ini untuk mengetahui apakah index kolaborasi tersebut juga dapat mewakili bisnis *foodservice* yang skalanya bisnisnya berbeda.

2. *Collaborative relationships and SME supply chain performance* (Eyaa, Ntayi, & Namagembe, 2010)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *collaborative relationships* dan kinerja rantai pasok pada UMKM di Uganda. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan *hierarchical regression analysis* sebagai teknik analisis data. *Survey* dilakukan pada 250 perusahaan yang terdaftar pada *Uganda Small Scale Industries Association (USSIA)* tahun 2006. Responden penelitian tergolong ke dalam beberapa tipe dan sektor diantaranya manufaktur, konstruksi, hotel, sektor edukasi, serta *wholesale* dan *retail trade*. *Survey* dilakukan dengan menggunakan kuesioner *offline* yang diisi sendiri oleh responden atau *self-administrated*, dimana pengisian kuesioner diwakili oleh orang yang menangani atau mengawasi aktivitas *procurement* pada perusahaan terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *information sharing* dan *incentive alignment* merupakan *predictor* yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dimensi *decision synchronization* bukan *predictor* yang signifikan, hal ini bertolak belakang dengan pernyataan Simatupang dan Sridharan (2005) bahwa kinerja rantai pasok dapat ditingkatkan ketika pengambilan keputusan disinkronisasikan. Hal ini dikarenakan masing-masing perusahaan memiliki visi dan misi yang berbeda yang menyebabkan terkadang sangat susah untuk mencapai *joint decision making*. Penelitian ini menunjukkan bahwa sangat penting bagi manajer untuk mengupayakan, membangun dan memelihara hubungan kolaboratif guna meningkatkan kinerja bisnis. Maka dari itu, penelitian ini akan digunakan sebagai acuan untuk melihat apakah terdapat perbedaan hasil penelitian dikarenakan perbedaan sektor bisnis yang menjadi fokus penelitian, serta lokasi penelitian yakni Uganda dan Indonesia, apakah terdapat perbedaan hasil penelitian meskipun kedua negara sama-sama merupakan negara berkembang.

3. *Supply chain management practices in small retailers* (Hamister, 2012)

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi adopsi dan implementasi praktik manajemen rantai pasok pada *small retail firms*, serta dampak praktik kolaborasi tersebut terhadap kinerja. Pada penelitian ini, praktik manajemen rantai pasok dibagi ke dalam empat dimensi yakni *strategic supplier partnership*, *information sharing*, *information quality*, dan *integration intensity*. Penelitian ini dilakukan pada 79 bisnis retail skala kecil di bagian utara New York, dengan penjualan kurang dari \$100 juta. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS-SEM) sebagai teknik analisis data. *Survey* dilakukan melalui dua cara yakni melalui *mailed survey* dan melalui visitasi secara langsung ke perusahaan terkait yang berjarak kurang lebih satu jam dari Universitas peneliti, karena tingkat respon yang sangat kecil ketika menggunakan metode *mailed survey*. Pengisian kuesioner penelitian diwakili oleh *owner*, *CEO*, *sales manager*, dan *category manager*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen rantai pasok secara sepadan dapat diaplikasikan pada perusahaan berskala kecil dengan infrastruktur manajerial yang minimum. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *information sharing* dan kualitas informasi berhubungan signifikan dengan kinerja bisnis, sedangkan *integration intensity* tidak secara signifikan berhubungan dengan kinerja bisnis. Hal ini tentu berbeda dengan hasil penelitian Simatupang dan Sridharan (2005) dan Eyaa et al. (2010) yang menunjukkan bahwa integrasi dan kolaborasi sangat mempengaruhi kinerja operasional perusahaan. Penelitian ini menjadi acuan bagi penulis dalam melaksanakan penelitian dengan memberikan gambaran adanya perbedaan hasil penelitian terkait kolaborasi pada sektor retail skala kecil apabila dibandingkan dengan dua penelitian sebelumnya.

4. *The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships* (Vickery, Jayaram, Droge, & Calantone, 2003)

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti dampak implikasi strategi integrasi rantai pasok terhadap kinerja, yang diwakili oleh kinerja *customer service* dan kinerja finansial. Strategi integrasi pada penelitian ini terbagi ke dalam dua komponen penting yakni *integrative information technologies* dan *supply chain*

integration. Penelitian ini dilakukan pada 57 perusahaan pada industri otomotif di Amerika Utara, khususnya perusahaan pemasok *Original Equipment Manufacturer*. Penentuan sampel pada penelitian ini dilakukan melalui diskusi panel dengan *expert* dari *Automotive Industry Action Group (AIAG)* yakni sebuah asosiasi profesional yang memiliki lebih dari 1000 anggota. *Expert* merekomendasikan 150 perusahaan *supplier* teratas untuk menjadi responden. Surey dilakukan melalui *mailed questionnaires* yang ditujukan kepada CEO masing-masing perusahaan terkait. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan SEM EQS sebagai teknik analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi informasi yang terintegrasi berhubungan positif dengan integrasi rantai pasok, serta integrasi rantai pasok berhubungan positif dan secara langsung terhadap *customer service*. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *customer service* memediasi hubungan antara integrasi rantai pasok dengan kinerja keuangan pada industri otomotif di Amerika Utara.

5. Pengaruh mediasi kepercayaan pada hubungan antara kolaborasi *supply chain* dan kinerja operasi (Yaqoub, 2012)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran mediasi kepercayaan terhadap hubungan antara kolaborasi rantai pasok dengan kinerja operasional. Penelitian ini dilakukan pada 42 perusahaan di Jawa Timur dan Kalimantan Selatan dengan metode survey melalui penyebaran kuesioner *offline* dengan cara diantar secara langsung. Pengisian kuesioner diwakili oleh anggota perusahaan meliputi manajer umum, pemilik, jajaran direksi, dan staff administrasi. Penelitian ini menggunakan *Patial Least Square (PLS-SEM)* sebagai teknik analisis data. Penelitian ini mengadopsi dimensi kolaborasi rantai pasok dan kinerja operasional yang diajukan oleh Simatupang dan Sridharan (2005) dalam penelitiannya untuk diaplikasikan pada perusahaan di Jawa Timur dan Kalimantan Selatan. Pada penelitian ini tidak dijelaskan secara spesifik sektor industri dari perusahaan yang menjadi responden penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan antar organisasi berpengaruh terhadap praktik-praktik kolaborasi dalam rantai pasok dan kinerja operasi perusahaan. Hal ini membuktikan dan turut mendukung teori-teori yang menyatakan pentingnya unsur kepercayaan dalam bisnis dan organisasi.

6. Peran *dependency*, *commitment*, *trust*, dan *communication* terhadap kolaborasi rantai pasok dan kinerja perusahaan: studi pendahuluan (Stefani & Sunardi, 2014)

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor psikologi sosial yang dapat mempengaruhi hubungan kolaboratif dalam suatu rantai pasok, khususnya pada usaha pengolahan makanan skala menengah. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner *offline* dan wawancara kepada 20 responden. Strategi penelitian ini menggunakan metode kombinasi *survey* dalam studi kasus, hal ini dikarenakan penelitian dilakukan pada satu perusahaan yang merupakan bentuk *single case study*, namun investigasi konsep mengandalkan teknik kuantitatif *survey*. Pengisian kuesioner diwakili oleh perwakilan perusahaan, tidak ada batasan jabatan karena penelitian ini menggunakan *multiple participant* dengan ketentuan harus memenuhi kriteria yakni memiliki hubungan komunikasi atau koordinasi dengan *supplier*, baik secara langsung maupun tidak langsung. Model *partial least squares-path modeling* (PLS-SEM) diajukan untuk mengkonseptualisasi dan mengukur pengaruh dari ketergantungan, komitmen, kepercayaan dan komunikasi pada kolaborasi rantai pasok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketergantungan berpengaruh signifikan terhadap kolaborasi, namun berdasarkan *expert view* akan lebih baik jika perusahaan tidak bergantung hanya pada satu *supplier*. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan tidak mempengaruhi komitmen, hal ini bertolak belakang dengan pernyataan bahwa komitmen muncul dari rasa saling percaya, terutama dalam konteks usaha kecil dan menengah. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kolaborasi. Hal ini dikarenakan komunikasi langsung perusahaan kepada *supplier* terbatas pada bagian tertentu.

Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Metode Penelitian	Sampel	Hasil
1.	Simatupang & Sridharan (2005)	Metode kuantitatif dengan melakukan <i>statistical test</i> untuk mengkonfirmasi reliabilitas dan validitas dari pengukuran (<i>sensitivity test, t-test, analisis varians</i>)	<i>Sales, purchasing</i> , dan <i>logistic</i> manajer dari 76 perusahaan retail dan <i>supplier</i> di New Zealand	Anggota rantai pasok yang memiliki level praktik kolaborasi yang lebih tinggi akan mampu untuk mencapai kinerja operasional yang lebih baik. <i>Information sharing, decision synchronization</i> dan <i>incentive alignment</i> secara konsisten memengaruhi kinerja operasional.
2.	Eyaa et al. (2010)	Metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan <i>hierarchical regression analysis</i>	250 perwakilan UMKM yang menangani atau mengawasi kegiatan pengadaan, serta terdaftar pada USSIA divisi Nakawa tahun 2006	Kolaborasi meningkatkan kinerja operasional secara keseluruhan dan merupakan prediktor yang signifikan (kecuali <i>decision synchronization</i>) untuk kinerja rantai pasok. Manajer harus berupaya untuk membangun dan memelihara hubungan kolaboratif guna meningkatkan kinerja bisnis
3.	Hamister (2012)	Metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan PLS-SEM	Pemilik, CEO, <i>sales manager</i> pada 79 bisnis ritel skala kecil di bagian utara New York	Manajemen rantai pasok secara sepadan dapat diaplikasikan pada perusahaan berskala kecil dengan infrastruktur manajerial yang minimum. <i>Information sharing</i> dan kualitas informasi berhubungan signifikan dengan kinerja bisnis, sedangkan <i>integration intensity</i> tidak secara signifikan berhubungan dengan kinerja bisnis.

No.	Peneliti	Metode Penelitian	Sampel	Hasil
4.	Vickery et al. (2003)	Metode kuantitatif dengan teknik analisis data SEM menggunakan EQS	57 CEO perusahaan pemasok Original Equipment Manufacturer pada industri otomotif di Amerika Utara	Teknologi informasi yang terintegrasi berhubungan positif dengan integrasi rantai pasok. Integrasi rantai pasok berhubungan positif dan secara langsung terhadap <i>customer service</i> . <i>Customer service</i> memediasi hubungan antara integrasi rantai pasok dengan kinerja keuangan
5.	Yaqoub (2012)	Metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan PLS-SEM	Manajer umum, pemilik, jajaran direksi, dan staff administrasi pada 42 perusahaan di Jawa Timur dan Kalimantan Selatan	Kepercayaan antar organisasi berpengaruh terhadap praktik-praktik kolaborasi dalam rantai pasok dan kinerja operasi perusahaan. Hal ini menunjukkan pentingnya unsur kepercayaan dalam bisnis dan organisasi
6.	Stefani & Sunardi (2014)	Metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan PLS-SEM	20 karyawan meliputi manajer, staf administrasi, supervisor pada perusahaan pengolahan makanan skala menengah	Kepercayaan dan komitmen merupakan faktor utama yang mendukung kolaborasi yang efektif. Ketergantungan yang berlebihan berdampak negatif pada kolaborasi. Komunikasi berpengaruh terhadap kolaborasi meskipun tidak secara langsung. Komunikasi mempengaruhi kolaborasi melalui kepercayaan

2.7. Sintesa Penelitian Terdahulu

Peneliti menganalisis persamaan dan perbedaan dari beberapa penelitian terdahulu digunakan untuk sebagai acuan penelitian. Peneliti melakukan sintesa pada beberapa aspek penelitian terdahulu diantaranya tujuan penelitian, metode penelitian, sampel penelitian, teknik analisis data, lokasi penelitian, dan hasil penelitian. Dari keenam penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan, adapun persamaan pada tujuan dilakukannya penelitian, yakni untuk mengetahui pengaruh hubungan kolaborasi rantai pasok dengan kinerja bisnis. Meskipun pada penelitian Stefani & Sunardi (2014) dan Yaqoub (2012) juga meneliti terkait pengaruh faktor sosial seperti kepercayaan terhadap kolaborasi rantai pasok.

Keenam penelitian terdahulu juga memiliki persamaan pada desain penelitian yakni sama-sama menggunakan metode kuantitatif dengan melakukan penyebaran kuesioner yang pengisian diwakili oleh jajaran manajemen perusahaan. Selain itu, keenam penelitian terdahulu sama-sama menggunakan metode *survey* dalam pengumpulan data, meskipun pada penelitian Stefani & Sunardi (2014) menggabungkan antara metode *survey* dan studi kasus.

Berdasarkan lokasi penelitian, tiga dari enam penelitian terdahulu tersebut dilakukan di negara maju yakni New York, Amerika Utara, dan New Zealand. Sedangkan tiga penelitian lainnya dilakukan di negara berkembang yakni Uganda dan Indonesia. Selain lokasi penelitian yang berbeda, objek penelitian penelitian tersebut juga berbeda. Objek penelitian pada tiga dari enam penelitian adalah bisnis berskala kecil, sedangkan objek penelitian pada dua penelitian lainnya adalah perusahaan berskala besar. Pada penelitian Yaqoub (2012), objek penelitian tidak dijelaskan secara detail terkait skala dan sektor bisnisnya, hanya dijelaskan lokasi penelitian yakni Jawa Timur dan Kalimantan Selatan.

Hasil penelitian menunjukkan kesamaan pada penelitian yang objek penelitiannya adalah perusahaan berskala besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi rantai pasok secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan, baik kinerja operasional maupun kinerja finansial. Begitu pula pada penelitian yang objek penelitiannya adalah bisnis berskala kecil, diantaranya yakni sektor *clothing and footwear, home furniture, electronics and appliances*,

health products, menunjukkan bahwa manajemen rantai pasok secara sepadan dapat diaplikasikan pada perusahaan berskala kecil dengan infrastruktur manajerial yang minimum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada bisnis skala kecil, kolaborasi rantai pasok merupakan prediktor yang signifikan terhadap kinerja rantai pasok, dan secara signifikan juga mempengaruhi kinerja bisnis. Namun, pada penelitian Hamister (2012) menunjukkan bahwa intensitas integrasi rantai pasok pada bisnis retail skala kecil tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja bisnis. Hal ini tentu bertolak belakang dengan dua penelitian lainnya yang menyatakan bahwa kolaborasi rantai pasok berhubungan dengan kinerja bisnis skala kecil pada sektor selain retail. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ketergantungan, komitmen, dan kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap kolaborasi rantai pasok dan kinerja operasi perusahaan. Rasa saling percaya serta kolaborasi menjadi strategi untuk mengantisipasi risiko yang bisa terjadi.

Berdasarkan hasil sintesa penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini perlu dilakukan di Indonesia khususnya di Surabaya guna mengonfirmasi teori-teori tersebut apakah akan memberikan hasil yang sama apabila diaplikasikan di Indonesia, khususnya Surabaya, yang merupakan negara berkembang. Selain itu, untuk mengonfirmasi apakah teori-teori tersebut akan menunjukkan hasil yang sama apabila diaplikasikan pada bisnis *foodservice* karena belum ada penelitian yang meneliti terkait kolaborasi rantai pasok dengan kinerja bisnis *foodservice*. Penelitian ini mengonfirmasi variabel atribut kemitraan pada penelitian Mohr & Spekman (1994) yakni variabel komitmen, koordinasi, *interdependency*, dan kepercayaan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni tujuan penelitian yang sama-sama untuk mengetahui pengaruh hubungan kolaborasi rantai pasok dengan *supplier* terhadap kinerja operasional bisnis. Perbedaan penelitian ini dari penelitian sebelumnya terletak pada lokasi serta jenis industri objek penelitian. Selain itu, pada penelitian ini, terdapat beberapa analisis deskriptif yang mampu menangkap perilaku dan karakteristik responden maupun bisnis *foodservice* di Surabaya.

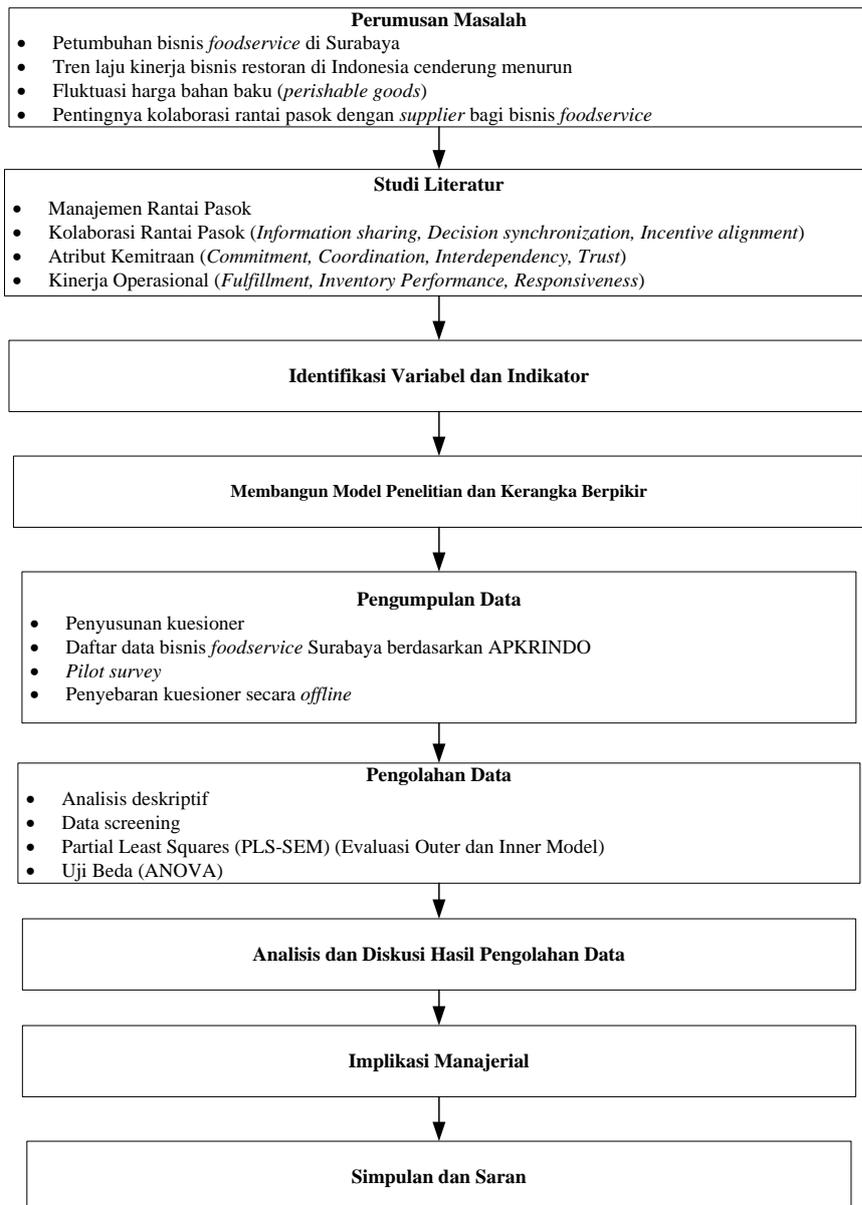
(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

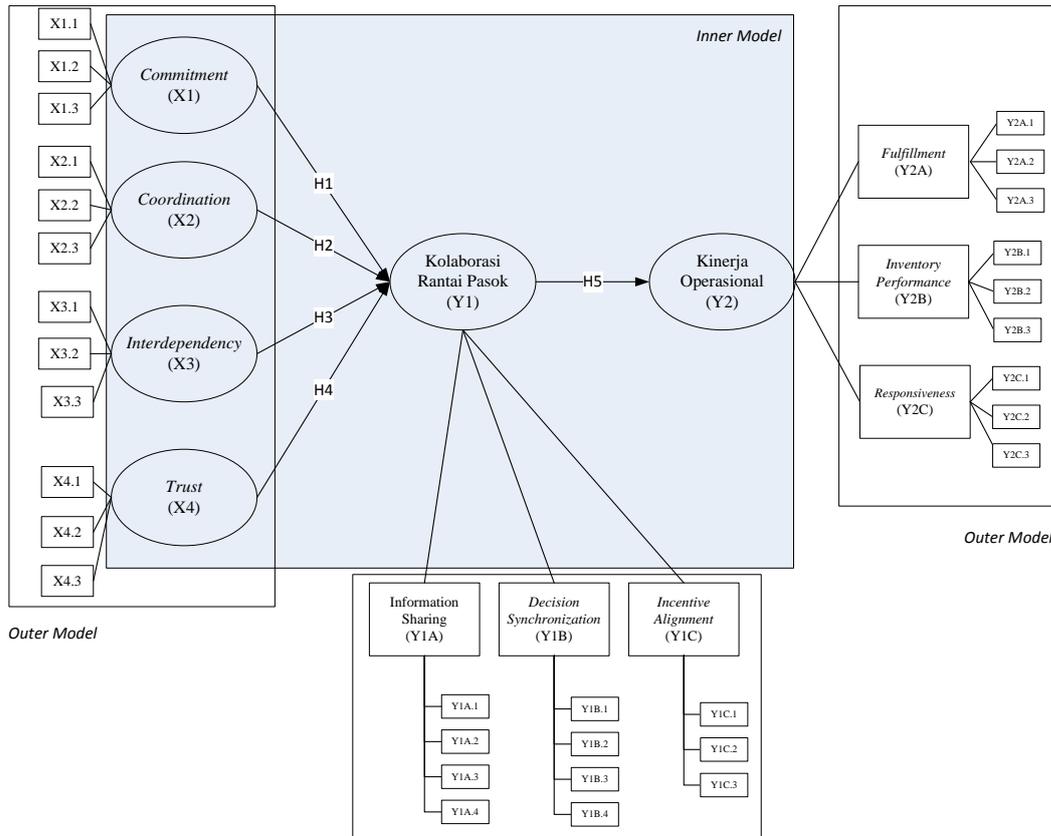
Pada bagian ini, penulis menjelaskan metode serta langkah-langkah yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian, diantaranya kerangka penelitian, hipotesis yang diajukan, variabel serta teknik pengukurannya, sampel, dan teknik analisis data yang digunakan.

3.1. Flowchart Penelitian



Gambar 3.1. Flowchart Penelitian

3.2. Model dan Hipotesis Penelitian



Gambar 3.2. Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan oleh penulis ditunjukkan pada gambar 3.2. Model penelitian ini dibangun dengan mengacu pada penelitian Mohr & Spekman (1994), Wu et al. (2014), dan Simatupang & Sridharan (2005). Pada penelitian ini diteliti pengaruh atribut kemitraan yang meliputi *commitment*, *coordination*, *interdependency*, dan *trust* terhadap kolaborasi rantai pasok dengan *supplier*. Serta pengaruh kolaborasi rantai pasok dengan *supplier* terhadap kinerja operasional. Dari kerangka penelitian tersebut, adapun hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini yakni:

- 1) Hipotesis 1: Komitmen berpengaruh signifikan positif terhadap kolaborasi rantai pasok dengan *supplier*.
- 2) Hipotesis 2: Koordinasi berpengaruh signifikan positif terhadap kolaborasi rantai pasok dengan *supplier*.
- 3) Hipotesis 3: Ketergantungan berpengaruh signifikan positif terhadap kolaborasi rantai pasok dengan *supplier*.

- 4) Hipotesis 4: Kepercayaan berpengaruh signifikan positif terhadap kolaborasi rantai pasok dengan *supplier*.
- 5) Hipotesis 5: Kolaborasi rantai pasok dengan *supplier* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja operasional.

3.3. Desain Penelitian

Menurut Sugiyono (2008), desain penelitian adalah suatu rancangan penelitian yang digunakan sebagai pedoman atau landasan dalam melaksanakan penelitian. Rancangan penelitian tersebut menjelaskan prosedur-prosedur guna mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian serta guna menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Berdasarkan rumusan permasalahan yang diangkat, jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif karena menggunakan data untuk mengukur variabel.

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* yakni suatu metode penelitian yang bermaksud untuk mendapatkan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan kausal antara variabel satu dengan yang lainnya melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini, peneliti menguji hubungan dan pengaruh dari atribut-atribut kemitraan diantaranya komitmen, koordinasi, ketergantungan, dan kepercayaan, terhadap kolaborasi rantai pasok dan pengaruh kolaborasi tersebut terhadap kinerja operasional perusahaan.

3.3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Surabaya. Penelitian ini berlangsung dari bulan Februari hingga minggu ke-2 bulan Juli 2017. Proses pengumpulan data akan dimulai sejak minggu ke-3 bulan April 2017 setelah seminar proposal dan pada minggu pertama bulan Mei 2017 dijadwalkan *mini conference* untuk mempresentasikan hasil sementara proses pengumpulan data. Periode sidang dijadwalkan pada minggu pertama dan ke-2 bulan Juli 2017.

3.3.2. Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2008) menyebutkan bahwa teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara, angket, observasi, dokumentasi, dan triangulasi. Pada penelitian ini, data yang dibutuhkan merupakan data primer yang

dikumpulkan dengan metode *survey* melalui *structured interview* dengan menggunakan angket atau kuesioner karena sesuai digunakan jika responden penelitian yang dibutuhkan berjumlah banyak. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Populasi pada penelitian ini adalah bisnis *foodservice* yang berlokasi di Surabaya yang diwakilkan oleh data daftar bisnis *foodservice* yang menjadi anggota APKRINDO. Daftar bisnis tersebut berisi bisnis-bisnis *foodservice* di Surabaya dari berbagai sektor seperti restoran, *café*, *bakery*, *catering*, dan *food stalls*. Namun, dikarenakan jumlah masing-masing bisnis pada tiap sektor tidak merata dan sektor *food stalls* tidak termasuk sebagai responden penelitian, maka peneliti mengelompokkan daftar bisnis tersebut ke dalam sektornya masing-masing. Hasil pengelompokan menunjukkan bahwa daftar didominasi oleh restoran dan *café* sedangkan untuk sektor *catering* dan *bakery* jumlahnya lebih sedikit. Oleh karena itu, peneliti menambahkan daftar *catering* dan *bakery* yang didapatkan dari media sosial instagram dan internet. Sampel pada penelitian ini adalah bisnis *foodservice* meliputi restoran, *café*, *bakery*, dan jasa *catering* yang berlokasi di Surabaya dan bersedia menjawab pertanyaan yang diajukan terkait penelitian. Proses *semi-structured interview* dan pengisian kuesioner akan diwakili oleh pemilik, manajer, atau *supervisor* yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan *supplier* bisnis terkait.

Penelitian ini menggunakan *probability sampling* sebagai teknik pengambilan sampel, dimana peluang setiap anggota populasi untuk menjadi sampel adalah sama. Desain *probability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling* dengan menggunakan metode ordinal yakni dengan memilih secara acak berdasarkan kelipatan angka. Pada penelitian ini, pengambilan acak sampel penelitian didasarkan pada kelipatan 2 pada daftar anggota APKRINDO yang sudah dibagi ke dalam empat kelompok sektor bisnis. Menurut Sekaran (2006), jumlah sampel yang disarankan untuk penelitian yang menggunakan metode statistik untuk memperoleh hasil yang baik adalah 30 dan atau 15 sampel minimum dari masing-masing kelompok. Pada penelitian ini, jumlah kategori sektor bisnis *foodservice* yang diamati berjumlah empat yakni

restoran, *café*, *bakery*, dan *catering*. Dalam setiap kategori akan diambil jumlah sampel minimum yakni 15, dengan demikian jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 60 responden. Jumlah minimum sampel untuk penelitian yang menggunakan *partial least square path modeling* (PLS-SEM) yakni sebesar 30, sehingga jumlah responden penelitian sudah terpenuhi.

3.3.2.1. Prosedur Survey

Proses pengumpulan data akan dimulai dengan mendata responden berdasarkan daftar anggota APKRINDO yang sudah didapat berisi alamat dan nomor telepon bisnis *foodservice*. Kemudian, dari data tersebut peneliti akan secara acak memilih berdasarkan ketentuan ordinal kelipatan 2. Proses penyebaran kuesioner akan dilakukan secara langsung kepada 60 bisnis yang terpilih, dimana peneliti akan menghubungi bisnis terkait terlebih dahulu untuk meminta persetujuan menjadi responden penelitian. Setelah itu, peneliti akan memberikan kuesioner penelitian untuk diisi oleh perwakilan bisnis.

Pengisian kuesioner akan dilakukan secara *self-administrated* atau diisi sendiri oleh responden, namun apabila responden tidak bersedia untuk mengisi sendiri kuesionernya, maka peneliti akan melaksanakan wawancara yang bersifat *structured interview*, dimana pertanyaan yang diajukan sesuai dengan kuesioner penelitian. Pengisian kuesioner akan dilakukan oleh perwakilan bisnis diantaranya, pemilik, manajer, atau *supervisor* restoran, *café*, *bakery*, dan jasa *catering* yang memenuhi kriteria yakni paham terkait hubungan kolaborasi dengan *supplier* serta kinerja operasional bisnis.

3.3.2.2. Skala Kuesioner

Pada penelitian ini, skala Likert digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner penelitian. Skala Likert merupakan skala yang umum digunakan dalam kuesioner terutama dalam riset yang berupa survei. Skala Likert bertujuan untuk mengetahui tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden dengan pernyataan atau pertanyaan yang diberikan. Skala Likert yang digunakan adalah skala Likert 5 poin dan dijelaskan pada tabel 3.1. Skala Likert 5 poin digunakan karena semakin besar skala yang digunakan maka akan semakin besar pula tingkat pengambilan keputusan. Hal tersebut kemudian menyebabkan

responden akan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk menyelesaikan menjawab kuesioner. Selain itu, semakin besar skala yang digunakan maka akan semakin mengurangi kejelasan makna dari jawaban responden serta mengurangi konsistensi jawaban (Prajogo & Sohal, 2003).

Tabel 3.1. Skala Likert yang Digunakan

Skala Likert	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Cukup Setuju
4	Setuju
5	Sangat Setuju

3.3.3. Desain Kuesioner

Pada kuesioner penelitian, terdapat daftar pertanyaan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yakni atribut kemitraan meliputi komitmen, koordinasi, kepercayaan, dan *interdependency*, kolaborasi rantai pasok dengan *supplier* dan kinerja operasional yang harus diisi oleh responden. Agar memudahkan responden dalam mengisi kuesioner serta memudahkan peneliti mengolah hasil jawaban, maka kuesioner akan disusun seperti berikut:

1) Bagian I

Bagian ini merupakan bagian *screening* guna memastikan bahwa responden memenuhi kriteria untuk menjadi responden dan dapat melanjutkan tahap pengisian kuesioner. Pada tahap ini terdapat beberapa pertanyaan terkait identitas responden seperti nama, usia, jabatan, dan lama bekerja. Responden memenuhi kriteria apabila responden memiliki jabatan sebagai pemilik bisnis, manajer, atau *supervisor* yang memiliki pemahaman terkait bisnis secara keseluruhan dan memiliki pemahaman terkait hubungan bisnis dengan *supplier*.

2) Bagian II

Bagian ini berisi pertanyaan terkait profil bisnis *foodservice* untuk mendata profil bisnis yang menjadi responden penelitian. Pertanyaan-pertanyaan tersebut meliputi nama bisnis, alamat, sektor bisnis, lama berdirinya bisnis, rata-rata omzet bisnis per tahun, serta jumlah karyawan.

3) Bagian III

Pada bagian ini diberikan pertanyaan terkait hubungan kerja sama yang terjalin antara bisnis dengan *supplier*. Pertanyaan-pertanyaan tersebut meliputi siapa yang menjadi *supplier* yang paling dominan pada bisnis terkait, berapa lama bisnis terkait telah bekerja sama dengan *supplier* tersebut, serta bagaimana jenis kerja sama yang dibangun antara bisnis terkait dengan *supplier* tersebut.

4) Bagian IV

Bagian ini berisikan pernyataan-pernyataan terkait variabel penelitian yang akan diberikan tanggapan oleh responden untuk analisis statistik utama pada penelitian. Responden akan memberikan penilaiannya pada masing-masing pernyataan dengan memberikan poin 1 sampai 5 skala Likert.

5) Bagian V

Bagian ini merupakan bagian terakhir pada kuesioner yang berisikan kolom kosong bagi responden untuk memberikan kritik dan saran bagi penelitian.

3.4. Pengukuran dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.4.1. *Commitment*

Menurut Mamad & Chahdi (2013), komitmen didefinisikan sebagai keinginan untuk mempertahankan sebuah hubungan jangka panjang dengan mitra. Komitmen juga didefinisikan sebagai sikap saling percaya terhadap pentingnya menjaga kelangsungan hubungan antar anggota rantai pasok. Mengacu pada Mohr & Spekman (1994), indikator pertanyaan yang diajukan untuk mengukur komitmen adalah sebagai berikut.

1. Kesiediaan bisnis dan *supplier* untuk berkorban dan saling membantu.
2. Kesiediaan bisnis dan *supplier* untuk melanjutkan hubungan.
3. Kesiediaan bisnis dan *supplier* untuk meluangkan waktu dan tenaga lebih.

3.4.2. *Coordination*

Menurut Mohr & Spekman (1994), koordinasi didefinisikan sebagai metode untuk mencapai tujuan bersama dengan berdasarkan pada asas saling menguntungkan. Untuk mengukur koordinasi, indikator pertanyaan yang diajukan sesuai dengan Osmonbekov et al. (2016) adalah sebagai berikut.

1. Tingkat koordinasi aktivitas yang terjalin antara bisnis dengan *supplier*.
2. Tingkat efektivitas koordinasi antara bisnis dengan *supplier*.
3. Tingkat ketepatan waktu aktivitas antara bisnis dengan *supplier*.

3.4.3. Interdependency

Menurut Mamad & Chahdi (2013), *interdependency* atau saling ketergantungan merupakan kondisi dimana terdapat pihak yang tidak mampu mengganti mitra kerja karena akan berdampak pada kinerja secara keseluruhan. *Interdependency* ditunjukkan dengan kondisi dimana terdapat pihak yang merasa bahwa mempertahankan hubungan dengan perusahaan mitra sangat penting, dan munculnya keinginan untuk mempertahankan hubungan demi kompetitivitas bisnis. Untuk mengukur saling ketergantungan, indikator pertanyaan yang diajukan sesuai dengan Mohr & Spekman (1994) adalah sebagai berikut.

1. Tingkat keyakinan bisnis akan pentingnya mempertahankan hubungan dengan *supplier*.
2. Tingkat keyakinan bisnis akan pentingnya menjaga kompetitivitas dalam bersaing.
3. Tingkat keterlibatan peran pemasok dalam pengembangan strategi bisnis.

3.4.4. Trust

Doney & Cannon (1997) menyatakan bahwa hubungan kolaborasi bergantung pada bentuk pertukaran relasional yang ditandai dengan tingginya tingkat kepercayaan. Sesuai dengan Wu et al. (2014), indikator pertanyaan yang diajukan untuk mengukur kepercayaan adalah sebagai berikut.

1. Tingkat pemenuhan janji *supplier* kepada bisnis terkait.
2. Tingkat kejujuran *supplier* kepada bisnis terkait.
3. Tingkat pertimbangan kepentingan bersama dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh *supplier*.

3.4.5. Kolaborasi Rantai Pasok

Menurut Abdulsyani (1994), kolaborasi merupakan salah satu bentuk interaksi dan proses sosial dimana di dalamnya terdapat aktivitas tertentu yang ditujukan untuk mencapai tujuan bersama, saling membantu, dan saling

memahami aktivitas masing-masing. Menurut Simatupang & Sridharan (2005) kolaborasi rantai pasok terbagi ke dalam tiga dimensi antara lain:

a. *Information sharing*

Menurut Simatupang & Sridharan (2005), dimensi ini mengacu pada intensitas dan kapasitas perusahaan dalam berinteraksi untuk saling berbagi informasi kepada mitranya terkait strategi-strategi bisnis yang dilaksanakan. Indikator pertanyaan yang diajukan untuk mengukur *information sharing* sebagai berikut.

1. Tingkat pembagian informasi dari perusahaan kepada *supplier* terkait agenda promosi.
2. Tingkat pembagian informasi dari perusahaan kepada *supplier* terkait ramalan permintaan.
3. Tingkat pembagian informasi dari perusahaan kepada *supplier* terkait informasi perubahan harga jual.
4. Tingkat pembagian informasi dari perusahaan kepada *supplier* terkait informasi jadwal pengiriman.

b. *Decision synchronization*

Menurut Simatupang & Sridharan (2005), dimensi ini mengacu pada sikap perusahaan untuk memfasilitasi koordinasi perencanaan dan eksekusi keputusan dengan anggota rantai pasok lainnya. Indikator yang diajukan untuk mengukur *decision synchronization* adalah sebagai berikut.

1. Tingkat sinkronisasi penentuan kuantitas order antara bisnis dan *supplier*.
2. Tingkat sinkronisasi perencanaan jangka panjang bisnis dengan melibatkan peran *supplier*.
3. Tingkat sinkronisasi perencanaan agenda promosi yang akan dijalankan bisnis dengan *supplier*.
4. Tingkat sinkronisasi penentuan kebijakan harga jual antara bisnis dengan *supplier*.

c. *Incentive alignment*

Menurut Simatupang & Sridharan (2005), dimensi ini mengacu pada sikap menghadapi permasalahan dalam memotivasi anggota yang berpartisipasi dala

menciptakan keuntungan bagi seluruh anggota. Untuk mengukur *incentive alignment*, indikator yang diajukan adalah sebagai berikut.

1. Tingkat berbagi risiko, kerugian, dan keuntungan melalui kesepakatan perubahan kebijakan order antara bisnis dengan *supplier*.
2. Tingkat berbagi risiko, kerugian, dan keuntungan melalui kesepakatan tunjangan untuk bahan baku yang cacat antara bisnis dengan *supplier*.
3. Tingkat berbagi risiko, kerugian, dan keuntungan melalui jaminan pengiriman pada saat siklus permintaan tinggi antara bisnis dengan *supplier*.

3.4.6. Kinerja Operasional

Simatupang & Sridharan (2005) menyatakan tiga dimensi pengukuran kinerja operasional perusahaan dalam konteks rantai pasok berdasarkan perspektif strategi operasi, antara lain:

a. Fulfillment

Dimensi ini berfokus pada pengukuran kemampuan operasional perusahaan. Dimensi ini berfungsi untuk mengidentifikasi sejauh mana praktik kolaborasi yang dilakukan perusahaan mampu melakukan pemenuhan permintaan konsumen. Untuk mengukur *Fulfillment*, indikator pertanyaan yang diajukan sebagai berikut.

1. Tingkat kesesuaian produk yang dipesan konsumen.
2. Tingkat ketersediaan produk.
3. Tingkat konsistensi kualitas produk.

b. Inventory performance

Dimensi kinerja persediaan berfokus pada pengukuran kinerja sumber daya. Dimensi ini berfungsi untuk mengidentifikasi sejauh mana praktik kolaborasi yang dilakukan perusahaan mampu mengelola persediaan. Untuk mengukur *Inventory performance*, indikator pertanyaan yang diajukan yakni:

1. Tingkat kemampuan bisnis untuk mengelola perputaran persediaan bahan baku.

2. Tingkat kemampuan bisnis untuk mengurangi jumlah *outstock* (tidak tersedianya bahan baku untuk memproduksi suatu produk).
3. Tingkat kemampuan bisnis untuk memperpendek waktu tunggu penerimaan bahan baku dari *supplier*.

c. *Responsiveness*

Dimensi ini berfokus pada pengukuran proses operasional perusahaan. Dimensi ini berfungsi untuk mengidentifikasi sejauh mana kolaborasi yang dilakukan perusahaan mampu merespon permintaan konsumen. Untuk mengukur *Responsiveness*, indikator pertanyaan yang diajukan sesuai dengan Asree et al. (2010) adalah sebagai berikut.

1. Tingkat kesediaan bisnis untuk membantu pelanggan.
2. Tingkat kemampuan bisnis untuk memberikan *service* yang cepat dan fleksibel kepada pelanggan.
3. Tingkat kemampuan bisnis untuk menangkap dan mengakomodasi perubahan permintaan yang terjadi.

Tabel 3.2. Operasionalisasi Variabel Atribut Kemitraan

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Definisi Indikator	
<i>Commitment</i> (X1)	Faktor yang menunjukkan sikap dan keinginan untuk saling menjaga hubungan jangka panjang.	X1.1	Bersedia berkoban.	Kesediaan <i>supplier</i> dan bisnis untuk saling membantu.
		X1.2	Bersedia melanjutkan hubungan.	Kesediaan bisnis untuk melanjutkan hubungan kerja sama dengan <i>supplier</i> .
		X1.3	Bersedia meluangkan waktu lebih.	Kesediaan <i>supplier</i> meluangkan waktu dan tenaga lebih untuk mitra bisnis.
<i>Coordination</i> (X2)	Faktor yang menunjukkan tingkat koordinasi perusahaan dengan pemasok.	X2.1	Koordinasi baik.	Koordinasi aktivitas bisnis antara bisnis dan <i>supplier</i> terjalin dengan teratur.
		X2.2	Koordinasi efektif.	Koordinasi antara bisnis dan <i>supplier</i> berdampak baik bagi kedua pihak.
		X2.3	Tepat waktu.	Aktivitas bisnis antara bisnis dan <i>supplier</i> berjalan tepat waktu.
<i>Interdependency</i> (X3)	Faktor yang menunjukkan tingkat ketergantungan perusahaan terhadap pemasok.	X3.1	Mempertahankan hubungan.	Keyakinan bisnis akan pentingnya menjaga dan mengusahakan keberlanjutan hubungan dengan <i>supplier</i> .
		X3.2	Menjaga kompetitivitas bersaing.	Keyakinan bisnis akan pentingnya menjaga kompetitivitas dalam bersaing.
		X3.3	Keterlibatan <i>supplier</i> .	Bisnis turut melibatkan <i>supplier</i> dalam pengembangan strategi bisnis.
<i>Trust</i> (X4)	Faktor yang menunjukkan tingkat kepercayaan perusahaan terhadap pemasok.	X4.1	Tingkat pemenuhan janji.	<i>Supplier</i> selalu memenuhi janjinya kepada mitra bisnisnya.
		X4.1	Tingkat kejujuran.	<i>Supplier</i> selalu jujur kepada mitra bisnisnya.
		X4.1	Mempertimbangan kepentingan bersama.	Bisnis dan <i>supplier</i> saling mempertimbangkan kepentingan bersama dalam pengambilan keputusan.

Tabel 3.3. Operasionalisasi Variabel Kolaborasi Rantai Pasok

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Definisi Indikator	
<i>Information sharing</i> (Y1A)	Faktor yang menunjukkan intensitas dan kapasitas untuk saling berbagi informasi kepada pemasok.	Y1A.1	Informasi terkait agenda promosi.	Bisnis dan <i>supplier</i> saling berbagi informasi terkait agenda promosi yang dijalankan.
		Y1A.2	Informasi terkait ramalan permintaan.	Bisnis berbagi informasi terkait ramalan permintaan kepada <i>supplier</i> .
		Y1A.3	Informasi terkait perubahan harga jual.	Bisnis dan <i>supplier</i> saling berbagi informasi terkait perubahan harga jual produk.
		Y1A.4	Informasi terkait jadwal pengiriman.	Bisnis dan <i>supplier</i> saling berbagi informasi terkait jadwal pengiriman barang.
<i>Decision synchronization</i> (Y1B)	Faktor yang menunjukkan tingkat sinkronisasi pengambilan keputusan.	Y1B.1	Sinkronisasi keputusan terkait penentuan kuantitas order.	Bisnis dan <i>supplier</i> melakukan penyelarasan terkait keputusan jumlah order.
		Y1B.2	Sinkronisasi rencana jangka panjang bisnis.	Bisnis melakukan penyelarasan terkait rencana jangka panjang bisnisnya kepada <i>supplier</i> .
		Y1B.3	Sinkronisasi rencana dan agenda promosi yang dijalankan bisnis.	Bisnis melakukan penyelarasan rencana dan agenda promosi yang akan dijalankan kepada <i>supplier</i> .
		Y1B.4	Sinkronisasi penentuan kebijakan harga jual.	Bisnis melakukan penyelarasan terkait penentuan harga jual produk kepada <i>supplier</i> .
<i>Incentive alignment</i> (Y1C)	Faktor yang menunjukkan tingkat kesetaraan dalam berbagi risiko, kerugian dan keuntungan.	Y1C.1	Berbagi risiko perubahan kebijakan <i>order</i> .	Bisnis dan <i>supplier</i> saling berbagi risiko, kerugian, dan keuntungan melalui kesepakatan perubahan kebijakan pemesanan barang.
		Y1C.2	Berbagi risiko terkait bahan baku yang cacat.	Bisnis dan <i>supplier</i> saling berbagi risiko, kerugian, dan keuntungan melalui kesepakatan tunjangan untuk bahan baku yang cacat.
		Y1C.3	Berbagi risiko saat siklus permintaan tinggi.	Bisnis dan <i>supplier</i> saling berbagi risiko, kerugian, dan keuntungan melalui jaminan pengiriman saat siklus permintaan tinggi.

Tabel 3.4. Operasionalisasi Variabel Kinerja Operasional

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Definisi Indikator	
<i>Fulfillment</i> (Y2A)	Faktor yang menunjukkan sejauh mana permintaan konsumen mampu dipenuhi perusahaan.	Y2A.1	Kesesuaian produk yang dipesan konsumen.	Bisnis mampu menyajikan produk sesuai dengan yang dipesan konsumen.
		Y2A.2	Ketersediaan produk.	Bisnis mampu menjaga kesiapan dan ketersediaan produk yang ditawarkan.
		Y2A.3	Konsistensi kualitas produk.	Bisnis mampu menjaga konsistensi kualitas produk yang ditawarkan.
<i>Inventory performance</i> (Y2B)	Faktor yang menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu mengelola persediaan.	Y2B.1	Kemampuan mengelola perputaran persediaan.	Bisnis mampu mengelola persediaan produk yang terjual dalam satu periode.
		Y2B.2	Kemampuan mengurangi jumlah <i>outstock</i> .	Bisnis mampu mengurangi tingkat tidak tersedianya bahan baku untuk aktivitas produksi.
		Y2B.3	Kemampuan memperpendek waktu tunggu penerimaan barang dari <i>supplier</i> .	Bisnis menerima bahan baku dari <i>supplier</i> dengan lebih cepat.
<i>Responsiveness</i> (Y2C)	Faktor yang menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu merespon permintaan pelanggan.	Y2C.1	Kesediaan untuk membantu pelanggan.	Bisnis bersedia membantu dan melayani pelanggan dengan baik.
		Y2C.2	Kemampuan untuk memberikan <i>service</i> yang cepat dan fleksibel.	Bisnis mampu melayani konsumen dengan cepat dan sesuai permintaan konsumen.
		Y2C.3	Kemampuan menangkap dan mengakomodasi perubahan permintaan.	Bisnis mampu menangkap dan menyesuaikan diri dengan perubahan permintaan yang terjadi.

3.5. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Peneliti menggunakan beberapa metode dalam pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini. Metode yang digunakan diantaranya yakni analisis deskriptif demografi responden, uji validitas, uji reliabilitas, serta yang terakhir adalah uji hipotesis menggunakan *partial least square path modeling* (PLS-SEM).

3.5.1. Data Screening

Hair et al. (2014) merekomendasikan untuk melakukan data *screening* terlebih dahulu sebelum dilakukan analisis lebih lanjut. Poin penting dalam data *screening* adalah untuk memastikan bahwa data telah memenuhi asumsi statistik.

3.5.1.1. Missing values

Hair et al. (2014) menyatakan bahwa *missing data* dapat ditangani melalui dua langkah. Langkah pertama, peneliti perlu mencari tahu apakah mekanisme *missing values* terdapat dalam proses. Langkah kedua, peneliti perlu mencari penanganan yang sesuai dengan *missing values*. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengatasi *missing values* diantaranya, *listwise deletion*, *pairwise deletion*, dan *mean substitution*.

3.5.1.2. Outlier

Menurut Hair et al, (2014), *outlier* terjadi dikarenakan terdapat nilai yang dihasilkan pada penelitian sangat jauh berbeda dibandingkan dengan nilai keseluruhan data. Uji *outlier* digunakan untuk mereduksi atau mengeliminasi data yang memiliki nilai ekstrim tersebut sebelum dilakukan uji lebih lanjut pada metode penelitian berikutnya. Penelitian ini menggunakan uji *outlier univariate*, yakni dengan melihat perolehan seluruh nilai *z-score*. Hair et al, (2014), menyatakan untuk kasus sampel kecil atau kurang dari 80 maka standar skor dengan nilai $> 2,5$ dinyatakan sebagai *outlier*.

3.5.2. Analisis Deskriptif

Menurut Kuncoro (2013), analisis deskriptif didefinisikan sebagai kegiatan menyimpulkan data mentah dalam jumlah yang besar sehingga hasilnya dapat ditafsirkan. Analisis deskriptif dilakukan guna mengetahui bagaimana profil responden dan karakteristik responden, dimana pada penelitian ini adalah manajer

atau *owner* bisnis *foodservice* yang terletak di Surabaya dan berhubungan dengan *supplier* serta paham terkait kolaborasi rantai pasok. Selain analisis deskriptif terkait demografi responden, pada penelitian ini juga dilakukan analisis deskriptif dengan metode numerik dalam mendeskripsikan data, diantaranya mencari tendensi sentral atau kecenderungan seperti rata-rata, median, dan modus, serta mencari variabilitas atau penyimpangan dan sebaran data seperti kecondongan (*skewness*), *range*, dan standar deviasi.

Beberapa hal yang akan digunakan untuk analisis deskriptif yakni profil responden, diantaranya data jenis kelamin, usia, jabatan, serta lamanya bekerja pada perusahaan. Selain itu, terkait profil perusahaan atau bisnis *foodservice* diantaranya sektor bisnis, jumlah karyawan, sektor perusahaan pemasok yang paling dominan, lamanya bekerja sama, serta jenis hubungan kemitraannya.

3.5.3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat apakah populasi data sudah berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). Data yang berdistribusi normal berarti memiliki sebaran yang normal dan dapat mewakili populasi. Uji normalitas dilakukan dengan metode *normal probability plot* dan Kolmogorov-Smirnov. Titik-titik pada grafik *normal probability plot* cenderung mendekati garis lurus sehingga dapat dikatakan data penelitian berdistribusi normal. Namun, interpretasi uji normalitas dengan menggunakan *normal probability plot* cenderung relatif sehingga perlu diperkuat dengan uji Kolmogorov Smirnov. Pada uji Kolmogorov-Smirnov, data dikatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansi $> 0,05$.

3.5.4. Uji Beda (ANOVA)

Menurut Hair et al. (2014), analisis varians dilakukan untuk mengetahui perbedaan nilai rata-rata dari kelompok sampel dengan melihat signifikansinya. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui tingkat komitmen, tingkat koordinasi, tingkat ketergantungan, serta tingkat kepercayaan bisnis *foodservice* di Surabaya. Analisis varians yang akan dilakukan adalah varians berdasarkan jenis hubungan kerja sama dan sektor bisnis variabel penelitian yang digunakan. Metode yang digunakan untuk melakukan analisis varians ini adalah one way ANOVA dengan melihat signifikansi dari setiap kelompok menggunakan Kolmogorov-Smirnov.

3.5.5. Partial Least Square (PLS-SEM)

Pada PLS-SEM, tahap *testing fit* berkaitan dengan pengujian kecocokan antara model dengan data. Terdapat dua macam model pengukuran untuk mengukur tingkat kecocokan dari model yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut.

1) *Outer model*

- a. *Convergent validity*, mengukur korelasi kor indikator reflektif dengan skor reflektif variabel latennya dengan *loading* $\geq 0,5$.
- b. *Discriminant validity*, membandingkan nilai *square root of average* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi konstruk lainnya. Jika nilai AVE konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk maka dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik dengan nilai harus lebih besar dari 0,5.
- c. *Composite reliability*, jika kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ maka kelompok indikator tersebut dikatakan baik.

Tabel 3.5. Ringkasan *Testing Fit Outer Model*

No.	Evaluasi	Kriteria
1.	<i>Convergent validity</i>	<i>Outer loading</i> $\geq 0,5$ <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) $\geq 0,5$
2.	<i>Discriminant validity</i>	<i>Square Root of Average</i> (AVE) > Korelasi antar variabel
3.	Uji Reliabilitas	<i>Composite reliability</i> $\geq 0,7$

Sumber: (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009)

2) *Inner model*

Pada tahap ini, hpotesis penelitian akan dievaluasi tingkat kecocokannya. Selain itu, hal ini membantu membedakan antara hipotesis kausal yang relevan dan yang tidak mendukung bukti empiris. Kriteria penilaian untuk *inner model* yakni sebagai berikut.

- a. Koefisien R^2 , pengukuran akurasi model yang diprediksi dengan nilai 0,75 dianggap substansial, nilai 0.50 dianggap moderat, serta nilai 0,25 dianggap lemah.

- b. *Cross-validated redundancy* (Q^2), mengukur relevansi dari model yang diprediksi jika nilai $Q^2 > 0$ maka model memiliki prediksi yang relevan.
- c. *Path coefficients*, mengukur hubungan hipotesis yang ada pada konstruk. Jika koefisien +1 maka menggambarkan hubungan yang positif dan sebaliknya jika nilai koefisien -1, menggambarkan hubungan yang negatif.

Tabel 3.6. Ringkasan *Testing Fit Inner Model*

No.	Evaluasi	Kriteria
1.	Koefisien R^2	1) Substansial (0,75) 2) Moderat (0,50) 3) Lemah (0,25)
2.	<i>Effect size</i>	Semakin besar F^2 maka semakin besar pengaruhnya
3.	Relevansi prediksi	Apabila Q^2 semakin mendekati nilai 1, model memiliki prediksi relevan

Sumber: (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009)

Pada tahap pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan *t-test*. Jika didapatkan $p\text{-value} \leq 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hasilnya signifikan. Signifikansi pada *outer model* menunjukkan bahwa indikator dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten, sedangkan signifikansi pada *inner model* menunjukkan bahwa variabel laten memiliki pengaruh terhadap variabel latennya.

$$\text{GoF} = \sqrt{\overline{Com} \times \overline{R^2}}$$

Untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan digunakan *Goodness of Fit Index* (GFI) merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model dengan nilai R^2 model. Formula *Goodness of Fit Index* ditunjukkan pada formula di atas.

BAB IV

ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini berisi tentang proses pengumpulan dan pengolahan data meliputi statistik deskriptif dan pengolahan data *menggunakan partial least square path modeling* (PLS-SEM). Pada bab ini juga berisi pembahasan, analisis dan diskusi hasil pengolahan data serta pembahasan implikasi manajerial penelitian.

4.1. Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan desain *systematic random sampling* dengan metode ordinal. Proses pengumpulan data dimulai dengan mengelompokkan daftar anggota APKRINDO yang sudah didapatkan berdasarkan sektor bisnisnya diantaranya restoran, *café*, *bakery*, dan *catering*. Dikarenakan komposisi yang tidak seimbang dan daftar didominasi oleh sektor restoran, maka peneliti juga menambahkan bisnis-bisnis lainnya yang didapatkan dari internet dan media sosial ke dalam daftar. Setelah itu, peneliti mengacak daftar yang sudah dikelompokkan berdasarkan sektor sehingga daftar *possible* responden penelitian tidak berurutan sesuai abjad. Dari daftar yang sudah diacak, peneliti juga memilih secara acak antara angka 1 (satu) hingga 5 (lima) dengan sistem undian untuk menentukan responden berdasarkan kelipatan, dan terpilih angka 2 (dua). Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada bisnis yang berada pada urutan kelipatan 2 (dua), dimana peneliti menghubungi bisnis terkait terlebih dahulu untuk meminta persetujuan menjadi responden penelitian. Setelah mendapat konfirmasi dari pihak responden, peneliti memberikan kuesioner penelitian untuk diisi oleh perwakilan bisnis. Namun, peneliti juga mendatangi secara langsung beberapa bisnis sesuai dengan daftar dikarenakan rendahnya tingkat respon dari responden.

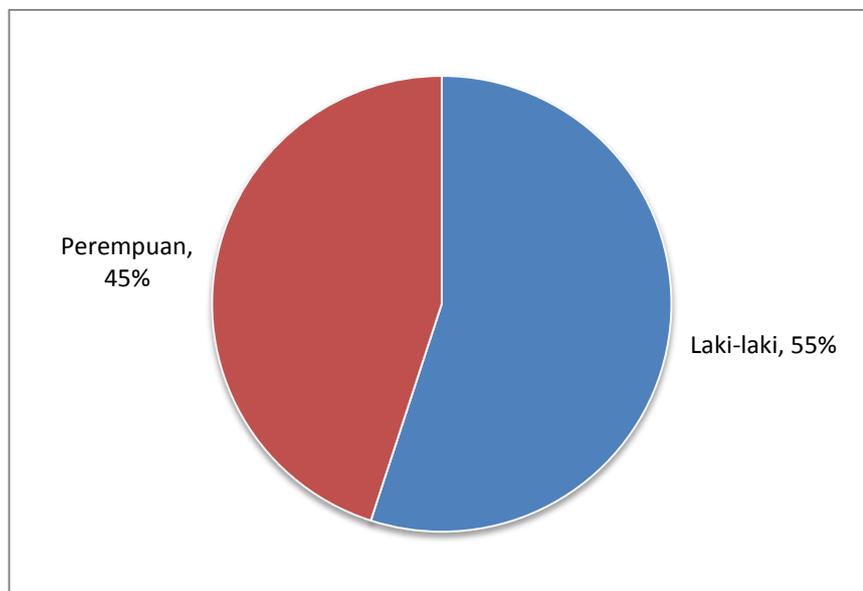
Proses pengumpulan data dilakukan pada bulan April hingga Mei 2017 kepada 93 calon responden dan terdapat total 65 kuesioner yang kembali. Menurut Sekaran (2006), jumlah sampel yang disarankan untuk penelitian yang menggunakan metode statistik untuk memperoleh hasil yang baik adalah 30 dan atau 15 sampel minimum dari masing-masing kelompok. Pada penelitian ini terdapat 4 (empat) kelompok sektor bisnis *foodservice* yakni restoran, *café*,

bakery, dan *catering* sehingga sampel minimal dalam penelitian ini adalah 60 responden. Sehingga sampel yang telah diperoleh telah memenuhi syarat kecukupan sampel untuk pengolahan dan analisis data.

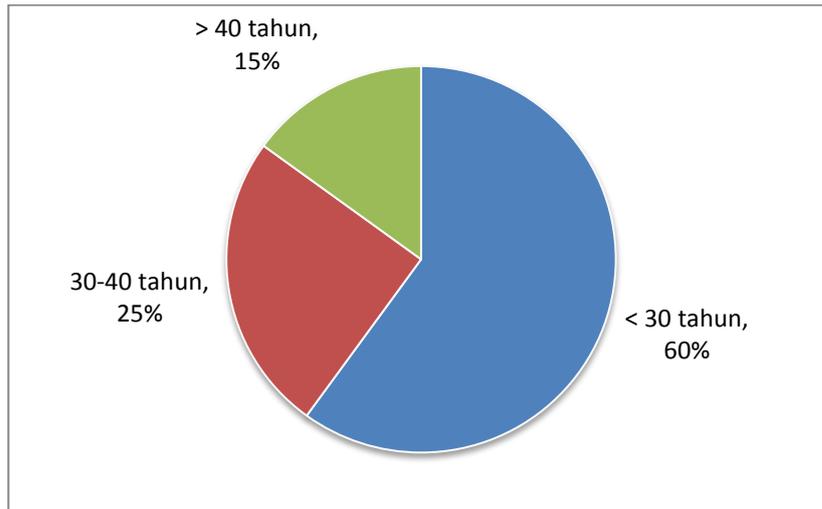
4.2. Profil Responden

Data pada penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada 65 bisnis *foodservice* meliputi restoran, *café*, *bakery*, dan jasa *catering* yang berlokasi di Surabaya. Pada bagian berikut akan dideskripsikan profil responden penelitian yang meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, lama bekerja, sektor bisnis, lama berdirinya bisnis, jumlah karyawan, jenis *supplier*, lama kerja sama, dan jenis kerja sama yang terjalin dengan *supplier*. Profil responden tersebut disajikan pada beberapa tabel berikut.

Berdasarkan gambar 4.1, dari total keseluruhan 65 responden, proporsi responden bejenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 36 orang (55%) dan 29 orang (45%) sisanya adalah perempuan. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas responden penelitian ini adalah laki-laki.

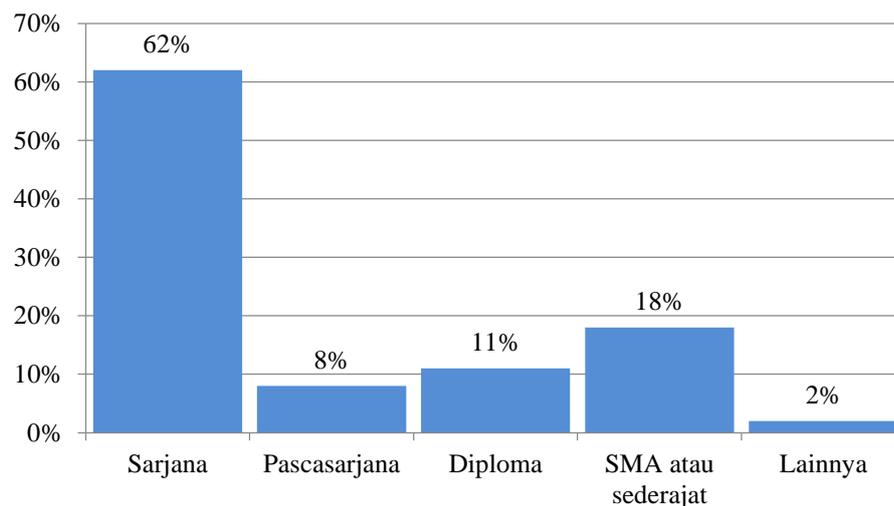


Gambar 4.1. Jenis Kelamin Responden



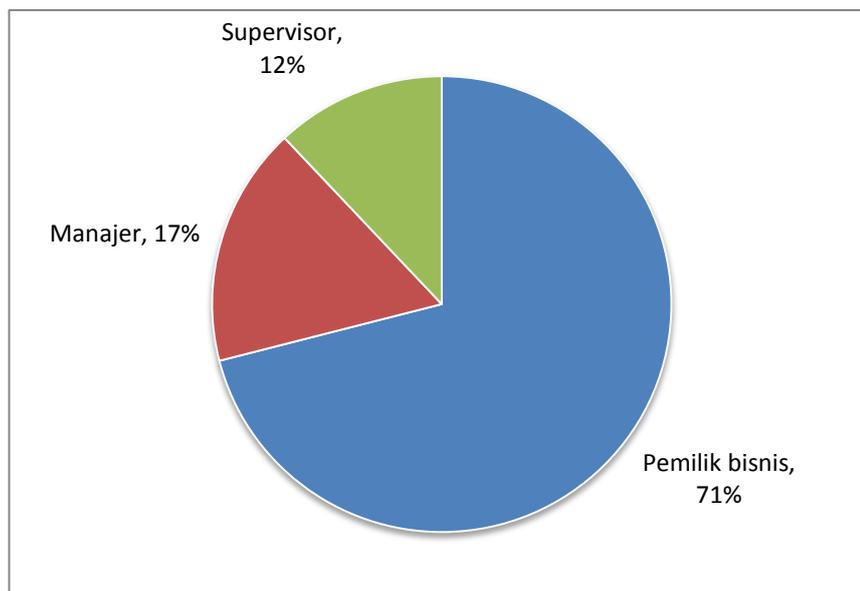
Gambar 4.2. Usia Responden

Gambar 4.2. menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini mayoritas berusia kurang dari 30 tahun yakni sebanyak 39 orang (60%). Kemudian diikuti dengan responden yang berusia antara 30-40 tahun sebanyak 16 orang (25%) dan 15% sisanya adalah responden dengan usia di atas 40 tahun yakni sebanyak 10 orang. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pemilik bisnis, manajer, dan supervisor pada bisnis *foodservice* di Surabaya cenderung didominasi oleh orang-orang muda.



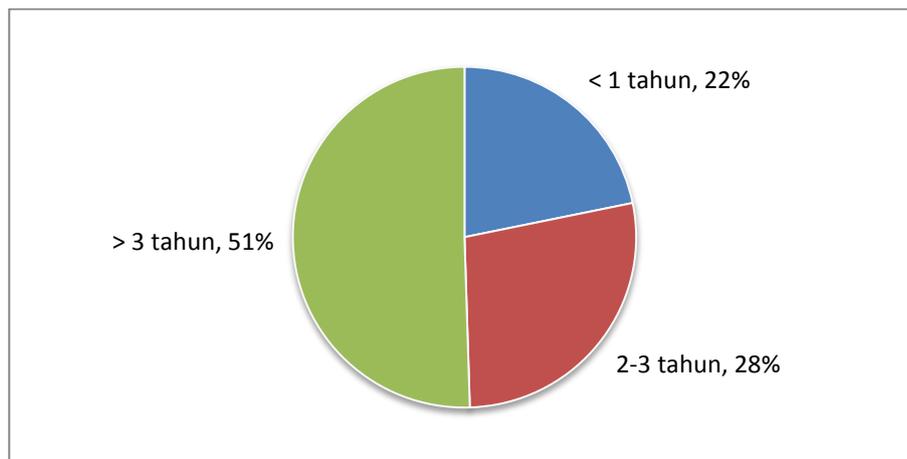
Gambar 4.3. Pendidikan Terakhir Responden

Berdasarkan pendidikan terakhir yang ditempuh yang ditunjukkan pada gambar 4.3, sebanyak 40 orang (62%) merupakan lulusan sarjana, kemudian diikuti dengan 12 orang (18%) yang merupakan lulusan SMA atau sederajat. Selain itu, responden penelitian ini juga meliputi 7 orang (11%) lulusan diploma, 5 orang (8%) lulusan pascasarjana, dan 2% sisanya merupakan lulusan Sekolah Dasar. Dari data-data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah laki-laki, berusia kurang dari 30 tahun, dan mayoritas merupakan lulusan sarjana.



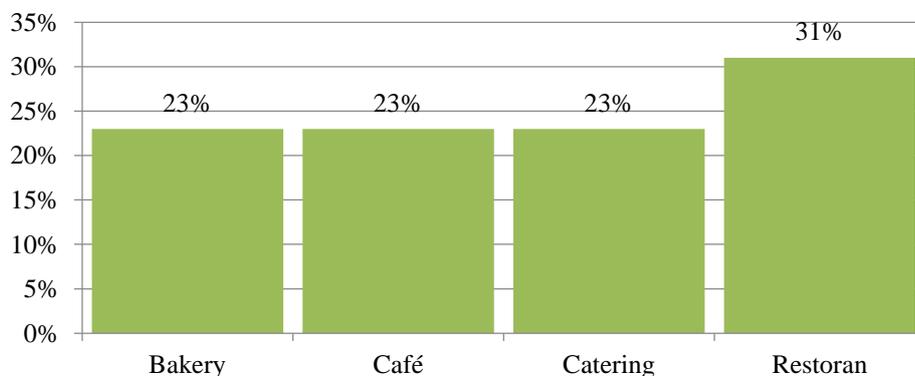
Gambar 4.4. Jabatan Responden

Pada gambar 4.4 menunjukkan distribusi responden berdasarkan jabatan, dimana responden pada penelitian ini didominasi oleh pemilik bisnis yakni sebanyak 46 orang (71%). Selanjutnya, 11 orang (17%) responden memiliki jabatan sebagai manajer, dan 8 orang (12%) sisanya menjabat sebagai supervisor. Sedangkan berdasarkan lama bekerjanya, distribusi responden disajikan pada gambar 4.5 menunjukkan bahwa mayoritas responden telah menjabat sebagai pemilik atau telah bekerja pada bisnis terkait selama lebih dari 3 tahun, yakni sebesar 51%. Kemudian diikuti dengan responden yang lama bekerjanya antara 2-3 tahun pada bisnis terkait yakni sebanyak 18 orang (28%) dan yang lama bekerjanya kurang dari 1 tahun sebesar 22%.



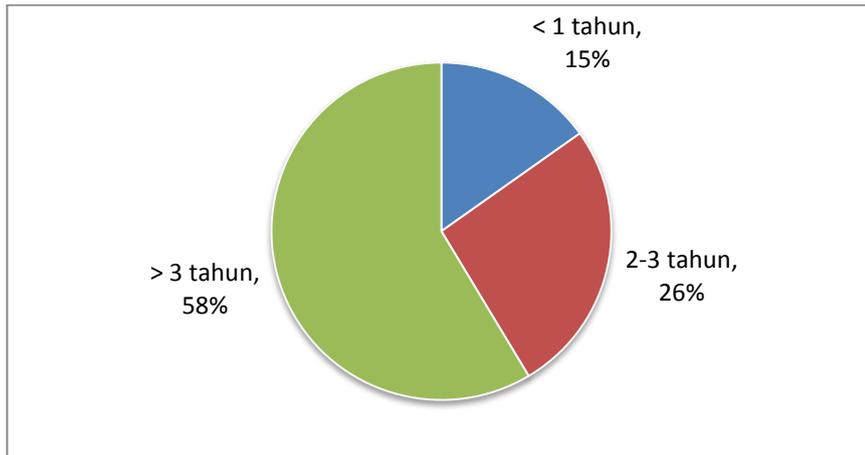
Gambar 4.5. Lama Bekerja Responden

Berdasarkan data tersebut, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjabat sebagai pemilik bisnis dan telah menjabat selama lebih dari 3 tahun sehingga responden berhak mewakili bisnis *foodservice* terkait dalam memberikan penilaiannya terhadap hubungan kolaborasi yang terjalin antara bisnis dengan *supplier* serta terhadap kinerja operasional bisnis *foodservice*.



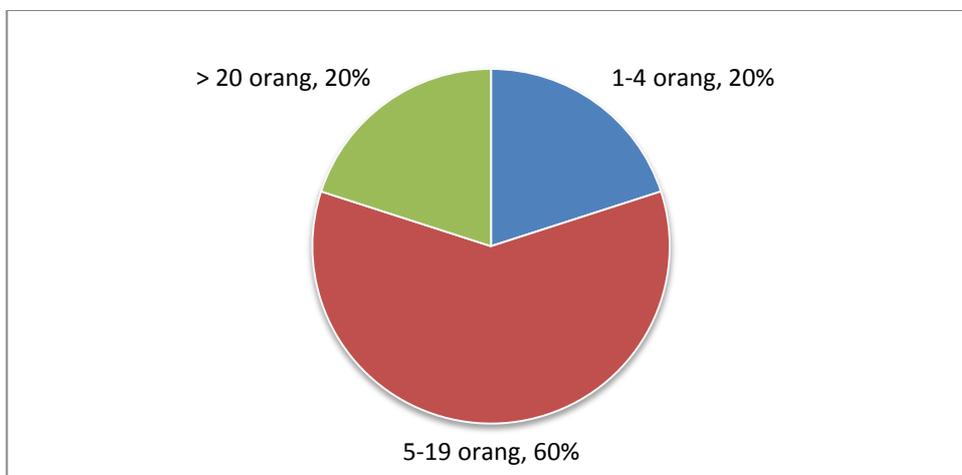
Gambar 4.6. Sektor Bisnis

Berdasarkan batasan penelitian, sektor bisnis *foodservice* yang menjadi responden penelitian meliputi restoran, café, *bakery*, *catering*. Gambar 4.6 menunjukkan bahwa distribusi responden didominasi oleh sektor restoran yakni sebesar 31%. Sedangkan untuk sektor café, *bakery*, dan *catering* memiliki proporsi yang sama yakni masing-masing sebesar 23%. Hal ini dikarenakan populasi penelitian yang mengacu pada daftar anggota APKRINDO, didominasi oleh sektor restoran.



Gambar 4.7. Lama Berdirinya Bisnis

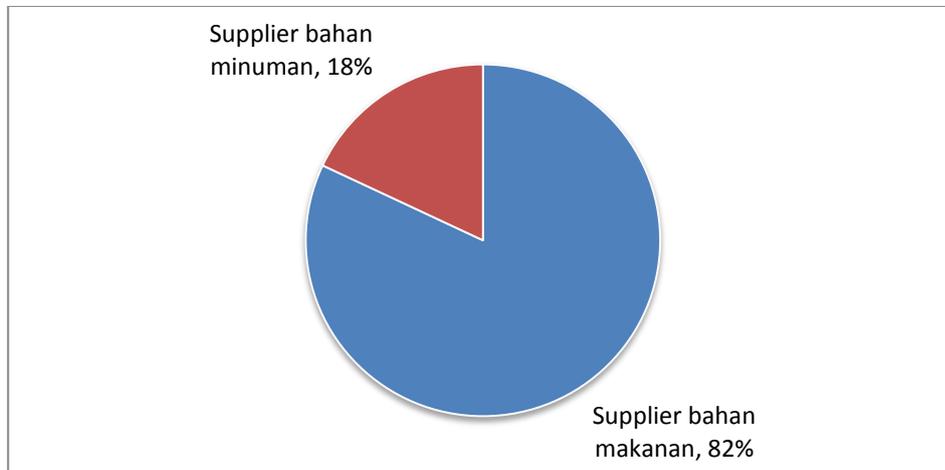
Selain itu, profil bisnis juga dianalisis berdasarkan lama berdirinya bisnis. Berdasarkan gambar 4.7, dapat dilihat bahwa mayoritas bisnis yang menjadi responden penelitian telah berdiri lebih dari 3 tahun, yakni sebesar 58%. Kemudian diikuti dengan bisnis yang telah berdiri 2-3 tahun sebesar 26%, serta 15% sisanya merupakan bisnis yang berdiri kurang dari 1 tahun.



Gambar 4.8. Jumlah Karyawan Bisnis

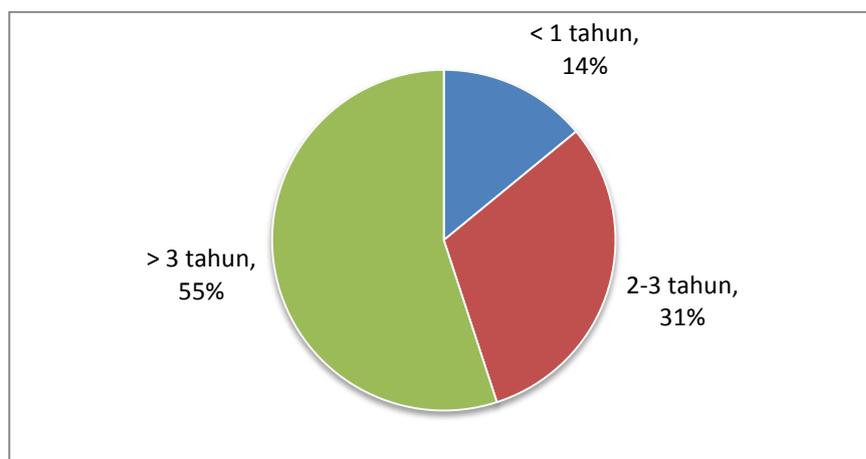
Menurut Badan Pusat Statistik (2016), klasifikasi ukuran suatu bisnis berdasarkan jumlah tenaga kerjanya terbagi ke dalam 4 jenis, yakni industri besar (jumlah tenaga kerja lebih dari 100 orang), industri sedang (jumlah tenaga kerja 20-99 orang), industri kecil (jumlah tenaga kerja 5-19 orang), dan industri rumah tangga (jumlah tenaga kerja 1-4 orang). Pada gambar 4.8 menunjukkan bahwa

sebesar 60% responden pada penelitian ini merupakan industri kecil dengan jumlah karyawan sebanyak 5-19 orang. Kemudian, sebanyak masing-masing 20% responden merupakan industri sedang dan industri rumah tangga.



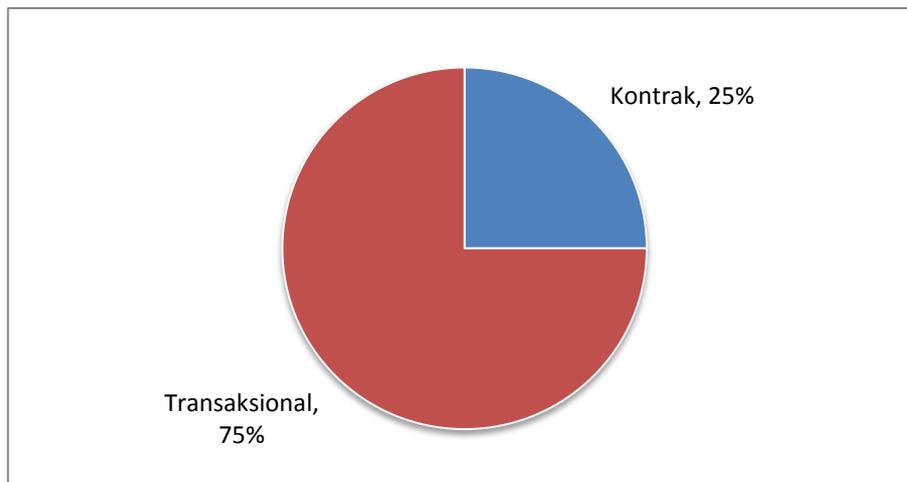
Gambar 4.9. *Supplier* Paling Dominan

Berdasarkan gambar 4.9 terkait jenis *supplier* paling dominan yang bekerja sama dengan bisnis *foodservice*, sebanyak 82% responden menyatakan bahwa *supplier* paling dominan pada bisnisnya merupakan *supplier* bahan makanan, dan 18% sisanya menyatakan bahwa *supplier* paling dominan pada bisnisnya adalah *supplier* bahan minuman. Hal ini mengindikasikan bahwa pada bisnis *foodservice*, *supplier* bahan makanan merupakan salah satu faktor paling krusial dalam bisnis sehingga perlu mendapatkan perhatian lebih.



Gambar 4.10. Jangka Waktu Kerja Sama

Berdasarkan gambar 4.10 terkait jangka waktu kerja sama antara bisnis *foodservice* dengan *supplier*, responden penelitian ini mayoritas telah bekerja sama dengan *suppliernya* lebih dari 3 tahun, yakni sebesar 55%. Kemudian diikuti oleh bisnis yang telah menjalin kerja sama dengan *supplier* selama 2-3 tahun sebesar 31%, dan 14% sisanya telah menjalin kerja sama dengan *supplier* selama kurang dari 1 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa bisnis *foodservice* di Surabaya cenderung menjalin kerja sama dengan *supplier* tertentu dalam jangka waktu yang lama dan cenderung tidak berganti *supplier*.



Gambar 4.11. Jenis Hubungan Kerja Sama

Berkaitan dengan jenis hubungan kerja sama yang terjalin, berdasarkan data pada gambar 4.11, 75% responden penelitian memiliki hubungan kerja sama yang bersifat transaksional dengan *supplier*. Sedangkan, 25% responden lainnya memiliki hubungan kerja sama yang bersifat kontrak. Hal ini mengindikasikan bahwa saat ini, industri berskala sedang dan kecil masih cenderung memilih hubungan kerja sama bersifat transaksional dengan *supplier*. Sehingga, ini menjadi celah bagi bisnis *foodservice* untuk dapat meningkatkan hubungan kerja sama dengan *supplier* melalui hubungan jangka panjang seperti kontrak tahunan. Meningkatkan hubungan kerja sama dapat dikatakan sebagai bentuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan mitra. Mengacu pada Ryu et al. (2009), hal ini sangat penting dan dapat membuat perusahaan tetap kompetitif dalam bersaing.

4.3. Data Screening

Hair et al. (2014) merekomendasikan untuk melakukan data *screening* terlebih dahulu sebelum dilakukan analisis lebih lanjut. Tujuan dilakukannya data *screening* adalah untuk memastikan bahwa data telah memenuhi asumsi statistik. Data *screening* dilakukan pada data mentah yakni terhadap 65 kuesioner yang kembali ke peneliti. Data *screening* pada penelitian ini meliputi *missing values* dan *outliers*.

4.3.1. Missing values

Missing values atau data yang tidak lengkap dapat menimbulkan permasalahan pada saat pengolahan data dan dapat berdampak pada hasil penelitian, sehingga pengecekan terhadap *missing values* sangat perlu dilakukan supaya tidak muncul masalah pada saat pengolahan data. Dari hasil *screening* terhadap 65 kuesioner dengan menggunakan SPSS yang ditunjukkan pada tabel 4.1, tidak ditemukan adanya data yang tidak lengkap. Semua responden telah mengisi seluruh pernyataan yang terdapat pada kuesioner.

Tabel 4.1. Hasil Pengecekan *Missing Values*

	<i>Valid</i>	<i>Missing</i>	<i>Mean</i>	<i>Sum</i>
Komitmen	65	0	3,7029	240,69
Koordinasi	65	0	3,6518	237,37
Saling Ketergantungan	65	0	4,0974	266,33
Kepercayaan	65	0	3,6720	238,68
Kolaborasi Rantai Pasok	65	0	3,4126	221,82
Kinerja Operasional	65	0	4,0925	266,01

4.3.2. Outliers

Pengecekan *outlier univariate* dilakukan dengan menggunakan z-score. Hair et al. (2014), menyatakan bahwa untuk kasus sampel kecil atau kurang dari 80 maka standar skor dengan nilai $> 2,5$ dinyatakan sebagai *outlier*. Dari proses data *screening* yang ditunjukkan pada lampiran 3, tidak ditemukan adanya *outlier* sehingga seluruh kuesioner penelitian dapat digunakan dalam pengolahan data. Hal ini dikarenakan pada saat pengisian kuesioner, peneliti turut mendampingi responden sehingga kemungkinan responden untuk menjawab secara asal-asalan lebih kecil.

4.4. Analisis Deskriptif dan Evaluasi *Outer Model* Variabel Penelitian

Pada deskripsi jawaban responden akan dijelaskan jawaban responden mengenai komitmen (X1), koordinasi (X2), saling ketergantungan (X3), kepercayaan (X4), kolaborasi rantai pasok (Y1) dan kinerja operasional (Y2). Analisis deskriptif dilakukan terhadap masing-masing variabel penelitian. Selain itu, dibahas evaluasi *outer model* yang terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* pada masing-masing variabel.

4.4.1. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen

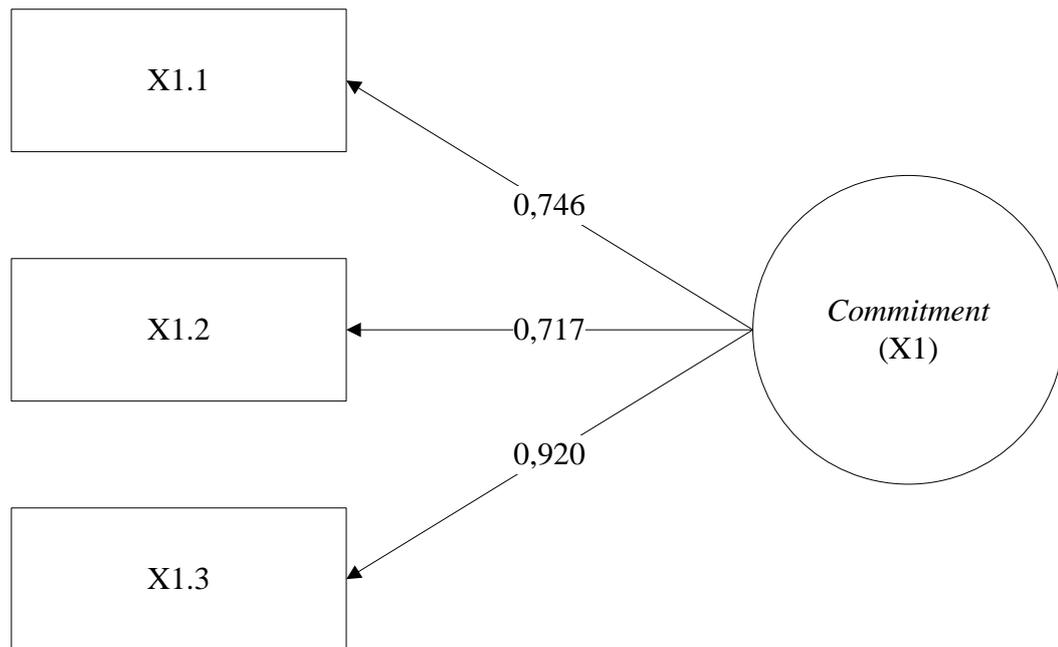
Berikut adalah analisis deskriptif dari jawaban responden pada variabel komitmen (X1).

Tabel 4.2. Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Komitmen (X1)

Item	Pernyataan	Mean	Stdev
X1.1	Lebih fleksibel dalam membantu bisnis kami	3,94	0,66
X1.2	Bersedia untuk melanjutkan hubungan dengan bisnis kami	3,86	0,68
X1.3	Bersedia untuk meluangkan waktu dan usaha yang lebih untuk bisnis kami	3,31	0,88
Total <i>mean</i> variabel		3,70	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel komitmen pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel komitmen adalah sebesar 3,70 yang dikategorikan sebagai setuju. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terkait komitmen *supplier* yang bekerja sama dengan bisnisnya. Pernyataan terkait fleksibilitas *supplier* dalam membantu bisnis *foodservice* memiliki nilai rata-rata tertinggi yakni sebesar 3,94. Dapat disimpulkan bahwa responden setuju bahwa *supplier* yang bekerja sama dengan bisnisnya bersifat fleksibel dalam membantu kegiatan bisnisnya. Sedangkan nilai rata-rata terendah yakni sebesar 3,31 mengacu pada pernyataan terkait kesediaan *supplier* untuk meluangkan waktu dan usaha yang lebih untuk bisnis *foodservice*. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa cukup setuju terkait kesediaan *supplier* untuk meluangkan waktu dan usaha lebih untuk bisnisnya.

Evaluasi pertama pada *outer model* adalah *convergent validity*. Untuk mengukur *convergent validity* yaitu dengan melihat nilai dari masing-masing *outer loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading* $> 0,5$. Pada gambar 4.12 menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator pada variabel komitmen (X1) adalah 0,746; 0,717; 0,920.



Gambar 4.12. Nilai *Outer Loading* Variabel Komitmen

Selain itu, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai AVE, dimana jika nilai AVE yang dihasilkan di masing-masing variabel lebih besar dari 0,5; maka dikatakan bahwa *convergent validity* telah terpenuhi. Nilai AVE untuk variabel komitmen adalah 0,639, hal ini menunjukkan bahwa nilai AVE variabel komitmen lebih besar dari 0,5. Berdasarkan nilai tersebut, dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator yang digunakan pada variabel ini telah memenuhi *convergent validity*.

Evaluasi kedua pada *outer model* adalah *discriminant validity* dimana untuk mengukurnya dapat menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel-variabel yang lainnya. Berdasarkan nilai *cross loading* yang ditampilkan pada

lampiran 16, dapat diketahui bahwa setiap indikator yang menyusun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang ditunjukkan dengan nilai yang dicetak tebal, telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *outer loading* terbesar untuk variabel yang diukurnya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian, semua indikator yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

Metode lain yang dapat digunakan untuk mengetahui *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai dari akar AVE tiap variabel dengan korelasi yang melibatkan variabel yang bersangkutan dengan variabel yang lainnya di dalam model. Jika nilai dari akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi-korelasi antar variabel, maka dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* telah terpenuhi. Pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan perbandingan antara akar AVE dan korelasi antar variabel disajikan pada lampiran 13.

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan pada lampiran, dapat diketahui bahwa secara umum nilai akar AVE setiap variabel adalah lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel dengan variabel lainnya di dalam model, sehingga dapat dikatakan bahwa setiap variabel pada penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

4.4.2. Analisis Deskriptif Variabel Koordinasi

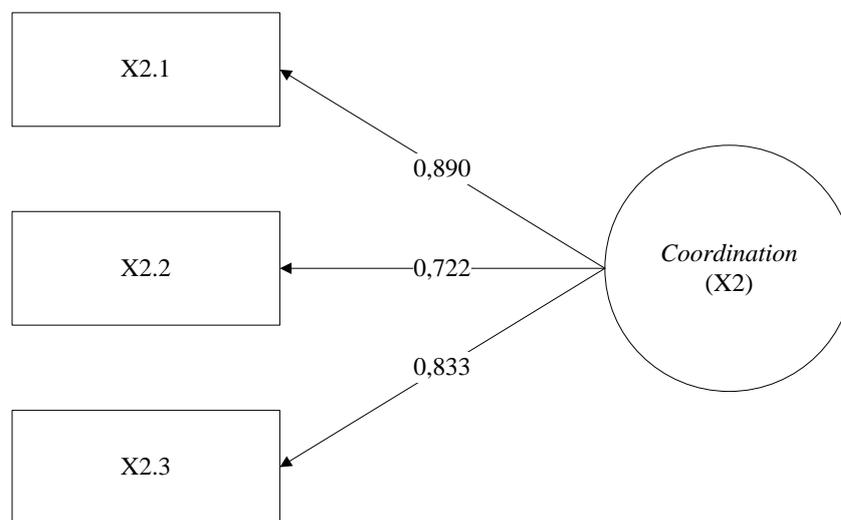
Berikut adalah analisis deskriptif dari jawaban responden pada variabel koordinasi (X2).

Tabel 4.3. Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Koordinasi (X2)

Item	Pernyataan	Mean	Stdev
X2.1	Aktivitas bisnis kami terkoordinasi secara baik dengan perusahaan <i>supplier</i>	3,86	0,77
X2.2	Aktivitas bisnis kami terorganisir secara efektif dengan perusahaan <i>supplier</i>	3,54	0,83
X2.3	Aktivitas yang terjalin antara bisnis kami dengan perusahaan <i>supplier</i> selalu tepat waktu	3,55	0,81
Total mean variabel		3,65	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel koordinasi pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel koordinasi

adalah sebesar 3,65 yang dikategorikan sebagai setuju. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terkait koordinasi yang terjalin dengan *supplier*. Selain itu, dapat disimpulkan juga bahwa aktivitas bisnis telah terkoordinasi secara baik dengan pihak *supplier*. Nilai rata-rata tertinggi pada variabel koordinasi adalah terkait pernyataan bahwa aktivitas bisnis telah terkoordinasi secara baik dengan pihak *supplier*, yakni sebesar 3,86. Sedangkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,54 yang menyatakan bahwa aktivitas bisnis responden terorganisir secara efektif dengan perusahaan *supplier*. Hal ini mungkin dikarenakan tindakan koordinasi yang dilakukan selama ini hanya berpusat pada beberapa aktivitas saja seperti pengiriman dan pengadaan bahan.



Gambar 4.13. Nilai *Outer Loading* Variabel Koordinasi

Nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator pada variabel koordinasi (X2) ditampilkan pada gambar 4.13. Seluruh indikator yang digunakan pada variabel koordinasi memiliki nilai *outer loading* masing-masing adalah 0,890; 0,722; 0,833. Nilai AVE untuk variabel koordinasi adalah 0,669, hal ini menunjukkan bahwa nilai AVE variabel koordinasi lebih besar dari 0,5. Berdasarkan nilai tersebut, dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator yang digunakan pada variabel ini telah memenuhi *convergent validity*.

4.4.3. Analisis Deskriptif Variabel Saling Ketergantungan

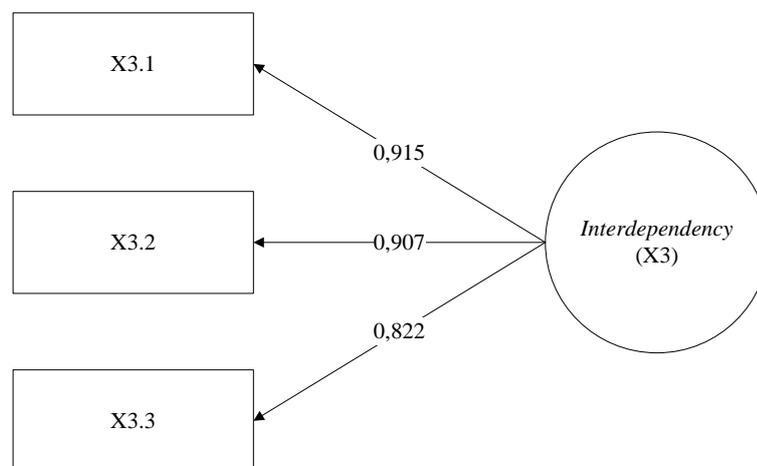
Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel saling ketergantungan pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel saling

ketergantungan adalah 4,09 yang dikategorikan sebagai setuju. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden merasa ketergantungan terhadap *supplier* bisnisnya. Hal ini didukung dengan nilai rata-rata tertinggi pada variabel saling ketergantungan adalah terkait pernyataan bahwa hubungan kerja sama dengan *supplier* harus dipertahankan supaya bisnis responden tetap kompetitif dalam bersaing, yakni sebesar 4,25.

Tabel 4.4. Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Saling Ketergantungan

Item	Pernyataan	Mean	Stdev
X3.1	Sangat penting bagi bisnis kami untuk mempertahankan hubungan dengan <i>supplier</i>	4,06	0,75
X3.2	Hubungan kerja sama yang kuat dengan <i>supplier</i> harus dipertahankan supaya bisnis kami tetap kompetitif dalam bersaing	4,25	0,79
X3.3	Ketika mengembangkan strategi bisnis, kami turut mempertimbangkan peran perusahaan <i>supplier</i>	3,98	0,74
Total mean variabel		4,09	

Ini membuktikan bahwa responden merasa apabila responden harus mengganti *supplier* maka akan berdampak pada bisnisnya secara keseluruhan sehingga responden lebih cenderung untuk mempertahankan hubungan kerja sama. Sedangkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,98 yang menyatakan bahwa ketika mengembangkan strategi bisnis, responden turut mempertimbangkan peran perusahaan *supplier*.



Gambar 4.14. Nilai *Outer Loading* Variabel Saling Ketergantungan

Nilai *outer loading* variabel *interdependency* (X3) ditunjukkan pada gambar 4.14. Nilai AVE untuk variabel *interdependency* adalah 0,779, hal ini menunjukkan bahwa nilai AVE variabel *interdependency* lebih besar dari 0,5. Sehingga seluruh indikator pada variabel *interdependency* juga dinyatakan telah memenuhi *convergent validity*.

4.4.4. Analisis Deskriptif Variabel Kepercayaan

Berikut adalah analisis deskriptif dari jawaban responden pada variabel kepercayaan (X4).

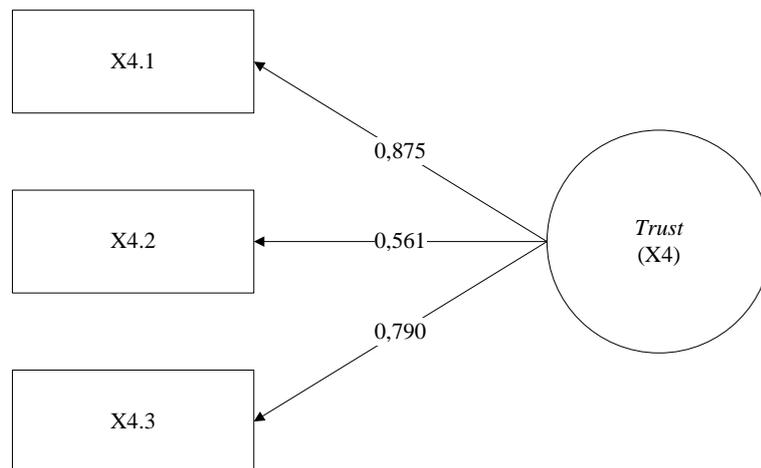
Tabel 4.5. Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kepercayaan (X4)

Item	Pernyataan	Mean	Stdev
X4.1	Memenuhi janji yang dibuat kepada kami dan melindungi hak kami	3,85	0,75
X4.2	Selalu tulus dan jujur dengan kami	3,68	0,71
X4.3	Mempertimbangkan kesejahteraan bisnis kami, selain kesejahteraan mereka sendiri, ketika membuat keputusan	3,49	0,64
Total <i>mean</i> variabel		3,67	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kepercayaan pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel kepercayaan adalah sebesar 3,67 yang dikategorikan sebagai setuju. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa responden memiliki persepsi dan rasa percaya yang baik terhadap *suppliernya*. Nilai rata-rata tertinggi pada variabel kepercayaan adalah terkait pernyataan bahwa pihak *supplier* selalu menepati janji dan melindungi hak bisnis terkait. Sedangkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,49 yang menyatakan bahwa ketika membuat keputusan, perusahaan *supplier* akan mempertimbangkan kesejahteraan bersama, bukan hanya kesejahteraan mereka sendiri. Hal ini mungkin disebabkan bahwa hubungan kerja sama yang terjalin mayoritas hanya sebatas hubungan transaksional sehingga mempertimbangkan kesejahteraan bersama sebatas hanya dilakukan melalui kesepakatan berbagi kerugian seperti kesepakatan retur apabila terdapat bahan baku yang cacat.

Nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator pada variabel kepercayaan (X4) ditampilkan pada gambar 4.15. Nilai *outer loading* untuk

masing-masing indikator yang digunakan pada variabel kepercayaan memiliki nilai di atas 0,5. Nilai AVE untuk variabel kepercayaan adalah 0,568; hal ini menunjukkan bahwa nilai AVE variabel kepercayaan lebih besar dari 0,5. Sehingga seluruh indikator pada variabel kepercayaan dinyatakan telah memenuhi *convergent validity*.



Gambar 4.15. Nilai *Outer Loading* Variabel Kepercayaan

4.4.5. Analisis Deskriptif Variabel Kolaborasi Rantai Pasok

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kolaborasi rantai pasok pada tabel 4.6 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel kolaborasi rantai pasok adalah sebesar 3,41 yang dikategorikan sebagai setuju. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa bisnis *foodservice* responden telah melaksanakan praktik-praktik kolaborasi dengan *suppliernya*. Namun, apabila ditinjau lebih dalam dari tiga dimensi kolaborasi rantai pasok, total *mean* dimensi *decision synchronization* dan dimensi *incentive alignment* masing-masing yakni sebesar 3,32 dan 3,33 yang dikategorikan sebagai cukup setuju.

Sedangkan total *mean* untuk dimensi *information sharing* yakni sebesar 3,56 yang masuk ke dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kolaborasi yang dilakukan bisnis responden penelitian ini masih sebatas saling berbagi informasi kepada *supplier* dan belum berfokus pada sinkronisasi dalam mengambil keputusan serta pembagian kerugian dan keuntungan. Hal ini mungkin dikarenakan skala bisnis responden penelitian yang mayoritas adalah bisnis kecil dan menengah.

Tabel 4.6. Deskripsi Jawaban Responden Pada Kolaborasi Rantai Pasok (Y1)

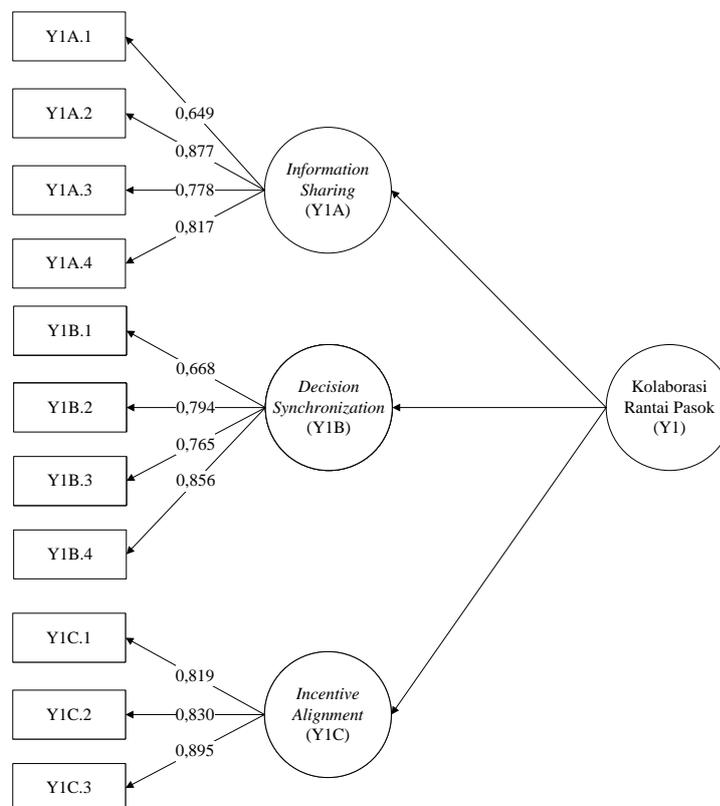
Item	Pernyataan	Mean	Stdev
Y1A.1	Agenda promosi yang akan dilakukan	3,25	0,77
Y1A.2	Peramalan jumlah permintaan	3,42	0,95
Y1A.3	Perubahan harga jual	3,62	0,74
Y1A.4	Jadwal pengiriman produk	3,95	0,72
Total mean dimensi <i>information sharing</i> (Y1A)		3,56	
Y1B.1	Penentuan kuantitas order	3,86	0,75
Y1B.2	Perancangan rencana jangka panjang bisnis	3,15	0,80
Y1B.3	Perancangan rencana dan agenda promosi	2,95	0,80
Y1B.4	Kebijakan harga jual	3,34	0,91
Total mean dimensi <i>decision synchronization</i> (Y1B)		3,32	
Y1C.1	Kesepakatan perubahan kebijakan order	3,03	0,85
Y1C.2	Kesepakatan tunjangan untuk bahan baku yang cacat	3,52	0,85
Y1C.3	Kesepakatan dan menjamin fleksibilitas pengiriman pada saat siklus permintaan tinggi	3,45	0,90
Total mean dimensi <i>incentive alignment</i> (Y1C)		3,33	

Nilai rata-rata tertinggi dimensi *information sharing* sebesar 3,95 yang menyatakan bahwa responden dan *supplier* selalu berbagi informasi terkait jadwal pengiriman produk. Sedangkan rata-rata terendah menyatakan bahwa responden dan *supplier* berbagi informasi terkait agenda promosi yang akan dilaksanakan. Begitu juga dengan nilai rata-rata terendah pada dimensi *decision synchronization* menyatakan bahwa bisnis responden mensinkronisasikan rancangan agenda promosinya dengan pihak *supplier*. Hal ini mungkin dikarenakan mayoritas responden memiliki hubungan yang hanya sebatas transaksional sehingga cenderung membatasi informasi yang dibagikan.

Pada dimensi *decision synchronization*, nilai rata-rata tertinggi adalah 3,86 yang menyatakan bahwa bisnis dan *supplier* melakukan sinkronisasi dalam menentukan kuantitas order. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa perlu untuk mengatur jumlah pemesanan kepada *supplier* karena akan berkaitan dengan jumlah persediaan. Pada dimensi *incentive alignment*, nilai rata-rata tertinggi adalah sebesar 3,52 yang menyatakan bahwa bisnis responden dan *supplier* saling berbagi kerugian dan keuntungan melalui tunjangan untuk bahan baku yang cacat yakni dengan cara diperbolehkan untuk melakukan retur.

Variabel kolaborasi rantai pasok (Y1) terdiri dari 3 (tiga) dimensi yakni dimensi *information sharing*, *decision synchronization*, dan *incentive alignment*.. Nilai *outer loading* variabel kolaborasi rantai pasok yang ditunjukkan pada gambar 4.16. Masing-masing indikator pada dimensi *information sharing* memiliki nilai di atas 0,5 sehingga dapat dinyatakan telah memenuhi *convergent validity*. Nilai AVE untuk dimensi *information sharing* adalah 0,616; hal ini menunjukkan bahwa nilai dimensi *information sharing* lebih besar dari 0,5. Sehingga telah memenuhi *convergent validity*.

Begitu juga dengan nilai *outer loading* pada masing-masing indikator dimensi *decision synchronization*, yang diketahui memiliki nilai *outer loading* masing-masing sebesar 0,668; 0,794; 0,765; 0,856. Sehingga seluruh indikator pada dimensi ini dinyatakan telah memenuhi *convergent validity*. Nilai AVE untuk dimensi *decision synchronization* adalah 0,599; hal ini menunjukkan bahwa nilai dimensi *decision synchronization* lebih besar dari 0,5. Sehingga telah memenuhi *convergent validity*.



Gambar 4.16. Nilai *Outer Loading* Variabel Kolaborasi Rantai Pasok

Selanjutnya adalah dimensi *incentive alignment*, dimana hasil *outer loading* dari masing-masing indikator pada dimensi ini menunjukkan bahwa nilainya lebih dari 0,5. Nilai *outer loading* masing-masing indikator pada dimensi *incentive alignment* yakni 0,819; 0,830; dan 0,895. Sehingga seluruh indikator pada dimensi ini dinyatakan telah memenuhi *convergent validity*. Nilai AVE untuk dimensi *incentive alignment* adalah 0,720; hal ini menunjukkan bahwa dimensi *incentive alignment* telah memenuhi *convergent validity*.

4.4.6. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasional

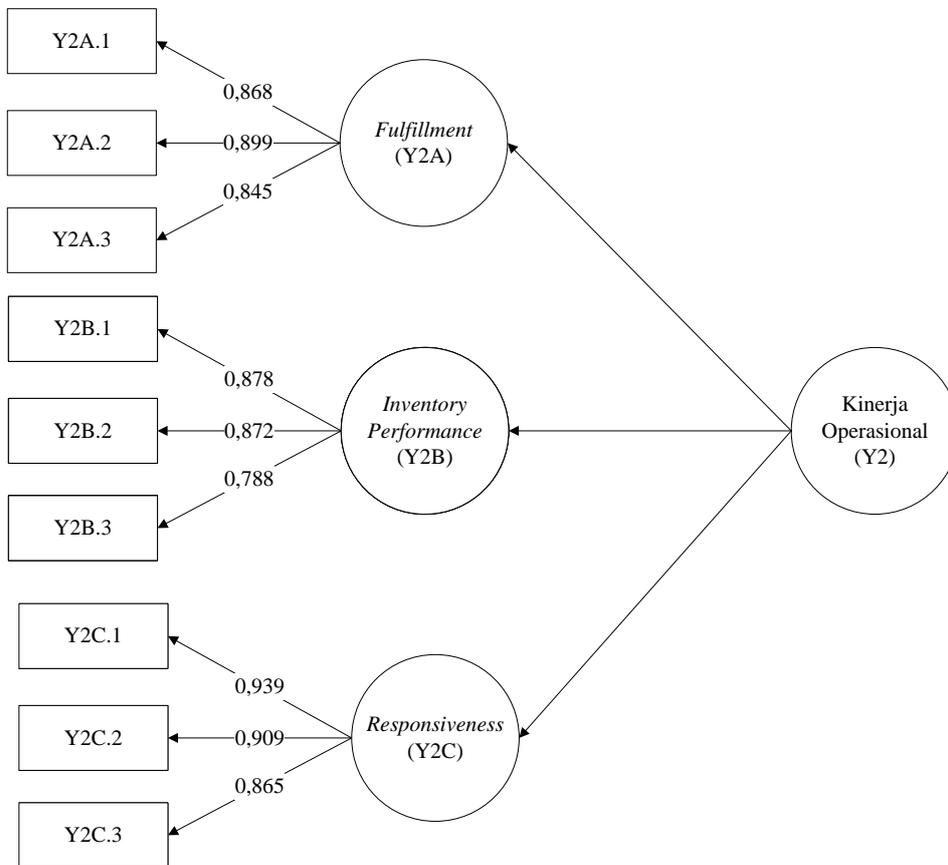
Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kinerja operasional pada tabel 4.7 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel kinerja operasional adalah sebesar 4,09 yang dikategorikan sebagai setuju. Berdasarkan hasil tersebut, dikatakan bahwa responden merasa kinerja bisnisnya sudah baik.

Tabel 4.7. Deskripsi Jawaban Responden Pada Kinerja Operasional (Y2)

Item	Pernyataan	Mean	Stdev
Y2A.1	Memenuhi ketersediaan produk yang diminta konsumen	4,14	0,85
Y2A.2	Menyajikan produk sesuai dengan yang diminta konsumen	4,25	0,73
Y2A.3	Menyajikan produk yang diminta konsumen dengan kualitas yang konsisten	4,14	0,77
Total mean dimensi fulfillment (Y2A)		4,18	
Y2B.1	Mengelola perputaran persediaan bahan baku dengan baik	3,95	0,89
Y2B.2	Mengurangi stockout (tidak tersedianya bahan baku untuk memproduksi suatu produk)	3,78	0,84
Y2B.3	Memperpendek waktu tunggu penerimaan bahan baku dari <i>supplier</i>	3,77	0,72
Total mean dimensi inventory performance (IP)		3,83	
Y2C.1	Senantiasa bersedia untuk membantu pelanggan	4,42	0,66
Y2C.2	Mampu memberikan <i>service</i> yang cepat dan fleksibel kepada pelanggan	4,26	0,76
Y2C.3	Mampu menangkap dan mengakomodasi perubahan permintaan yang terjadi	4,12	0,74
Total mean dimensi responsiveness (Y2C)		4,27	

Nilai rata-rata tertinggi variabel kinerja operasional sebesar 4,42 yang menyatakan bahwa bisnis responden selalu bersedia membantu pelanggan, sedangkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,77 yang menyatakan bahwa saat ini

bisnis yang digeluti responden telah mampu memperpendek waktu penerimaan bahan baku dari *supplier*.



Gambar 4.17. Nilai *Outer Loading* Variabel Kinerja Operasional

Pada variabel kinerja operasional (Y2), juga terdiri dari 3 (tiga) dimensi yakni dimensi *fulfillment*, *inventory performance*, dan *responsiveness*. Masing-masing dimensi memiliki beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian. Nilai *outer loading* variabel kinerja operasional ditunjukkan pada gambar 4.17 dimana untuk masing-masing indikator pada dimensi *fulfillment*, diketahui bahwa seluruh indikatornya memiliki nilai di atas 0,5 sehingga dapat dinyatakan telah memenuhi *convergent validity*.

Begitu juga dengan seluruh indikator pada dimensi *inventory performance* dan *responsiveness* telah memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,5. Dengan demikian, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi *convergent validity*. Nilai AVE untuk masing-masing dimensi kinerja operasional lebih besar dari 0,5 sehingga telah memenuhi *convergent validity*.

4.4.7. Composite Reliability

Evaluasi terakhir pada *outer model* adalah *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai *composite reliability* > 0,7. Nilai *composite reliability* masing-masing konstruk atau variabel ditunjukkan pada tabel 4.8.

Tabel 4.8. Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Nilai <i>Composite reliability</i>
Komitemen (X1)	0,840
Koordinasi (X2)	0,857
Saling Ketergantungan (X3)	0,913
Kepercayaan (X4)	0,793
Kolaborasi Rantai Pasok (Y1)	0,917
Dimensi <i>Information sharing</i> (Y1A)	0,864
Dimensi <i>Decision synchronization</i> (Y1B)	0,856
Dimensi <i>Incentive alignment</i> (Y1C)	0,885
Kinerja Operasional (Y2)	0,946
Dimensi <i>Fulfillment</i> (Y2A)	0,904
Dimensi <i>Inventory performance</i> (Y2B)	0,884
Dimensi <i>Responsiveness</i> (Y2C)	0,931

Berdasarkan data pada tabel tersebut, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian nilainya lebih dari 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi kriteria *composite reliability* yang diharapkan.

4.5. Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan metode *normal probability plot* dan uji Kolmogrov-Smirnov. Berdasarkan uji normalitas dengan menggunakan metode *normal probability plot* yang terlampir pada Lampiran 5, diketahui bahwa titik-titik terkumpul di sekitar garis lurus, sehingga residual model regresi mengikuti distribusi normal yang artinya data yang akan diuji menggunakan ANOVA merupakan data yang berdistribusi normal. Hasil *normal probability plot* diperkuat dengan hasil uji Kolmogorov-Smirnov. Hasil uji Kolmogorov-Smirnov residual ditampilkan pada tabel 4.9.

Tabel 4.9. Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>	Keterangan
Kolmogorov-Smirnov	0,071	Normal
Nilai Signifikansi	0,200	

Tabel diatas menunjukkan bahwa besarnya nilai signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov memiliki nilai lebih besar dari 0,05. Menurut Razali & Wah (2011), jika nilai signifikansi pada uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05 ($\alpha=5\%$), maka residual model regresi telah berdistribusi normal. Maka dapat disimpulkan bahwa residual model regresi pada penelitian ini berdistribusi normal sehingga asumsi normalitas residual telah terpenuhi dan dapat dilakukan uji beda *One Way ANOVA*.

4.6. Uji Beda (ANOVA)

Pada penelitian ini, uji beda dilakukan dengan uji *one-way Analysis of Variance* (ANOVA). Uji beda dilakukan pada variabel situasional yakni sektor bisnis dan jenis hubungan kerja sama dalam hubungannya dengan keenam variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

4.6.1. Uji Beda Pada Jenis Hubungan Kerja Sama

Dalam melakukan uji beda pada jenis hubungan kerja sama yang terjalin antara bisnis dengan *supplier*, jenis hubungan dibagi ke dalam 2 kelompok yakni kontrak dan transaksional. Hasil uji beda pada jenis hubungan kerja sama antara bisnis dan *supplier* ditampilkan dalam tabel 4.10.

Tabel 4.10. Hasil ANOVA berdasarkan jenis hubungan kerja sama

	Sistem Kontrak	Sistem Transaksional	Sig.
Komitmen	4,1669	3,5514	0,000
Koordinasi	4,0206	3,5314	0,008
Saling Ketergantungan	3,9375	4,1496	0,276
Kepercayaan	3,8763	3,6053	0,082
Kolaborasi Rantai Pasok	3,7444	3,3043	0,008
Kinerja Operasional	4,3194	4,0184	0,096

Nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 menunjukkan adanya perbedaan antara jenis hubungan kerja sama kontrak dengan transaksional pada persepsi variabel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel komitmen, koordinasi dan kolaborasi rantai pasok memiliki perbedaan persepsi antara kelompok kontrak dan kelompok transaksional, sedangkan variabel saling ketergantungan, kepercayaan dan kinerja operasional tidak memiliki perbedaan persepsi pada kedua kelompok tersebut.

Hasil uji beda menunjukkan bahwa bisnis yang menjalani sistem kerja sama kontrak dengan *supplier* memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan bisnis yang sistem kerja samanya transaksional. Begitu juga dalam hal koordinasi, bisnis yang menjalani sistem kontrak lebih tinggi tingkat koordinasinya dibandingkan dengan sistem transaksional. Hasil pada tingkat kolaborasi rantai pasok menunjukkan bahwa bisnis yang menjalani sistem kerja sama kontrak memiliki tingkat kolaborasi yang lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem kerja sama kontrak dapat menjadi dasar semangat kerja sama yang mampu membentuk hubungan kemitraan yang lebih kuat melalui komitmen dan koordinasi yang baik.

4.6.2. Uji Beda Pada Sektor Bisnis

Dalam melakukan uji beda pada sektor bisnis industri *foodservice*, sektor bisnis dibagi ke dalam 4 kelompok yakni restoran, café, bakery, dan catering. Hasil uji beda pada sektor bisnis *foodservice* ditampilkan dalam tabel 4.11.

Tabel 4.11. Hasil ANOVA berdasarkan sektor bisnis *foodservice*

	Restoran	Cafe	Bakery	Catering	Sig.
Komitmen	4,0995	3,3793	3,6900	3,5107	0,001
Koordinasi	3,9165	2,9580	3,5780	4,0667	0,000
Saling Ketergantungan	3,9170	4,2667	4,0667	4,1993	0,435
Kepercayaan	3,8840	3,4433	3,6000	3,6900	0,108
Kolaborasi Rantai Pasok	3,7360	2,8840	3,4853	3,4373	0,000
Kinerja Operasional	4,3450	3,5700	4,1847	4,1860	0,001

Nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 menunjukkan adanya perbedaan antara restoran, *café*, *bakery* dan *catering* pada persepsi variabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen, koordinasi, kolaborasi rantai pasok dan kinerja operasional memiliki perbedaan persepsi antara kelompok restoran, *café*, *bakery* dan *catering*. Sedangkan variabel saling ketergantungan dan kepercayaan tidak memiliki perbedaan persepsi pada keempat kelompok tersebut.

Hasil uji beda menunjukkan bahwa sektor bisnis *foodservice* yang memiliki tingkat saling ketergantungan tertinggi dengan supliernya adalah bisnis *café*. Hal ini mengindikasikan bahwa bisnis *café* cenderung bergantung pada supplier dan tidak mudah untuk mengganti supplier. Sedangkan sektor bisnis yang memiliki tingkat saling ketergantungan yang terendah adalah bisnis restoran. Namun, berdasarkan tingkat kolaborasi rantai pasok, sektor bisnis *foodservice* yang memiliki tingkat kolaborasi tertinggi adalah bisnis restoran. Selain itu, berdasarkan tingkat kinerja operasional, sektor bisnis restoran memiliki tingkat kinerja tertinggi dan bisnis *café* memiliki tingkat kinerja terendah. Hal ini memperkuat argumen bahwa kecenderungan bisnis untuk bergantung dan susah mengganti supliernya membawa dampak negatif terhadap bisnis.

4.7. Partial Least Square (PLS-SEM)

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS 2.0. Model struktural untuk memvisualisasikan hubungan antar variabel dalam penelitian ini disajikan pada gambar 4.18. Setelah evaluasi *outer model* yang sudah dibahas pada sub bab analisis deskriptif, maka selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap *inner model* yang menggambarkan hubungan antara sesama variabel laten pada penelitian. Menurut Hair et al. (2014), untuk menguji *inner model* dilakukan prosedur *bootstrapping* dimana melalui prosedur ini, nilai signifikansi koefisien jalur dapat diperoleh. Evaluasi *inner model* dilihat dari beberapa hal diantaranya nilai *R-square*, nilai *Q-square*, dan nilai *path coefficient*.

4.7.1. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-square* dan *Goodness of Fit Index* (GFI). Nilai *Q-square* menunjukkan kemampuan

prediksi model yang dikembangkan dalam penelitian ini. Jika nilai *Q-square* > 0, berarti model memiliki relevansi prediksi yang baik. Berdasarkan nilai *R-square* yang sudah disebutkan, maka dapat dihitung nilai *Q-square* menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q\text{-square} &= 1 - (1 - 0,552) \times (1 - 0,345) \\ &= 0,707 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat diketahui bahwa nilai *Q-square* adalah sebesar 0,707. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 70,7%. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Selain itu, untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan digunakan *Goodness of Fit Index* (GFI), dimana penghitungannya menggunakan nilai rata-rata *communalities* yang diperoleh dari nilai *loading factor* yang dikuadratkan serta nilai rata-rata R^2 . Hasil penghitungan *Goodness of Fit* menggunakan *Microsoft Excel* menunjukkan bahwa nilai GoF adalah sebesar 0,79 sehingga termasuk ke dalam kategori GoF besar.

Evaluasi *inner model* dilihat dari nilai *R-square*. Berdasarkan pengolahan dengan SmartPLS, nilai *R-square* disajikan pada tabel 4.12.

Tabel 4.12. Nilai *R-square*

<i>R-Square</i>	
Y1	0,552
Y2	0,345

Nilai *R-Square* untuk kolaborasi rantai pasok (Y1) adalah sebesar 0,552. Hal ini menggambarkan persentase besarnya keragaman data pada variabel kolaborasi rantai pasok yang dapat dijelaskan oleh variabel *commitment*, *coordination*, *interdependency* dan *trust* adalah sebesar 55,2%, sedangkan sisanya yaitu 44,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Dengan kata

lain dapat diinterpretasikan bahwa *commitment*, *coordination*, *interdependency* dan *trust* dapat mempengaruhi kolaborasi rantai pasok sebesar 55,2%.

Nilai *R-Square* untuk kinerja operasional (Y2) sebesar 0,345, memiliki arti bahwa persentase besarnya keragaman data di variabel kinerja operasional yang dapat dijelaskan oleh variabel kolaborasi rantai pasok adalah sebesar 34,5%, sedangkan sisanya yaitu 65,5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Dengan kata lain juga dapat diinterpretasikan bahwa kolaborasi rantai pasok dapat mempengaruhi kinerja operasional sebesar 34,5%.

4.7.2. Uji Hipotesis

Tabel 4.13. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Nilai <i>Path Coefficient</i>	Nilai T-Statistik	Hasil
H1: X1 -> Y1	0,153	1,442	Ditolak
H2: X2 -> Y1	0,336	2,339	Diterima
H3: X3 -> Y1	-0,382	4,381	Ditolak
H4: X4 -> Y1	0,213	2,246	Diterima
H5: Y1 -> Y2	0,587	8,860	Diterima

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t-statistik > t-tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1,96. Tabel 4.13 menyajikan nilai koefisien (*original sample estimate*) dan nilai t-statistik pada struktural model.

4.7.2.1. H1: Komitmen Memiliki Pengaruh Signifikan Positif Terhadap Kolaborasi Rantai Pasok

Berdasarkan tabel 4.13, menunjukkan bahwa komitmen memiliki pengaruh yang positif terhadap kolaborasi rantai pasok, artinya semakin kuat komitmen maka kolaborasi akan semakin meningkat. Akan tetapi pengaruh yang diberikan tergolong kecil atau tidak signifikan karena memiliki nilai t-statistik sebesar 1,442. Dengan demikian hipotesis satu (1) yang menyatakan komitmen berpengaruh signifikan positif terhadap kolaborasi rantai pasok, tidak dapat diterima. Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian Mamad & Chahdi (2013) yang menyatakan bahwa komitmen merupakan faktor yang penting bagi hubungan kolaborasi dan mampu menjadi dasar semangat kerja sama guna terbentuknya kemitraan yang lebih kuat.

Hasil penelitian ini dirasa tidak sesuai terutama dalam konteks bisnis skala kecil dan menengah. Ketidaksesuaian hasil penelitian ini disebabkan karena kondisi eksisting bisnis *foodservice* di Surabaya. Mengacu pada hasil analisis deskriptif, karakteristik bisnis *foodservice* di Surabaya menjalin sistem kerja sama transaksional dengan *suppliernya*. Kondisi ini mengakibatkan munculnya rasa ragu untuk saling berbagi saran dan informasi penting. Hal ini turut didukung oleh hasil penelitian Frankel et al. (1996) yang menyatakan bahwa kontrak formal memiliki dampak positif terhadap kesediaan untuk menjaga hubungan yang terjalin antara kedua belah pihak.

Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa sebuah kesepakatan yang tertulis seperti sistem kontrak, mampu memberikan dampak yang besar dalam memperkuat komitmen antar mitra kerja. Ketidaksesuaian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, terdapat celah yang dapat dikembangkan oleh bisnis *foodservice* di Surabaya untuk membangun hubungan kerja sama yang tidak hanya sebatas transaksional dengan *suppliernya*, dengan tujuan untuk meningkatkan komitmen dan memberikan dasar semangat kerja sama. Sehingga, kedua pihak dapat lebih merasa dihargai guna mampu membentuk hubungan kemitraan yang lebih kuat.

4.7.2.2. H2: Koordinasi Memiliki Pengaruh Signifikan Positif Terhadap Kolaborasi Rantai Pasok

Nilai koefisien pengaruh koordinasi terhadap kolaborasi rantai pasok bernilai positif, artinya semakin baik koordinasi maka kolaborasi rantai pasok akan semakin meningkat. Berdasarkan tabel 4.13, menunjukkan bahwa koordinasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kolaborasi rantai pasok karena memiliki nilai t-statistik sebesar 2,339. Dari hasil ini, maka hipotesis dua (2) dapat diterima. Hasil ini mendukung penelitian Mohr & Spekman (1994) yang menyatakan bahwa koordinasi yang baik mampu meningkatkan penjualan dan mampu menimbulkan kepuasan bagi antar mitra.

Dalam industri *foodservice* khususnya dari segi operasional, koordinasi yang terjalin dengan supplier akan mampu memberikan kepastian terkait kestabilan pasokan bahan baku yang dibutuhkan, sehingga dapat memperlancar

perencanaan strategi bisnis dan aktivitas produksi. Jika dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif, dapat diketahui bahwa bisnis *foodservice* memiliki persepsi yang baik mengenai koordinasi aktivitas bisnis yang terjalin dengan *supplier*. Ini berarti, koordinasi yang terjalin secara teratur mampu memperlancar aliran informasi antara pihak bisnis *foodservice* dengan *supplier*. Koordinasi yang terjalin dengan baik mampu mengurangi rasa ketakutan akan perilaku oportunistik salah satu pihak sehingga keinginan untuk saling berbagi risiko dan *benefit* menjadi lebih besar (Mamad & Chahdi, 2013).

Berdasarkan hasil tersebut, bisnis *foodservice* telah menyelaraskan aktivitas bisnisnya secara baik dan teratur dengan pihak supliernya. namun, perlu diperhatikan pula oleh bisnis *foodservice* terkait efektivitas dari koordinasi yang terjalin. Bisnis *foodservice* perlu menjaga komunikasi dengan pihak *supplier* karena mengacu pada pendapat Wu et al. (2014), komunikasi merupakan kunci utama dalam koordinasi yang efektif. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara mengatur pedoman yang berisikan penjelasan tugas masing-masing pihak serta dengan mengadakan pertemuan dengan pihak *supplier*, baik secara formal maupun informal untuk saling memberikan informasi, pengarahan dan memperkuat rasa percaya antar satu sama lain.

4.7.2.3. H3: Ketergantungan Memiliki Pengaruh Signifikan Positif Terhadap Kolaborasi Rantai Pasok

Variabel ketergantungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kolaborasi rantai pasok dilihat dari nilai t-statistik yakni sebesar 4,381. Akan tetapi, ketergantungan memiliki nilai koefisien pengaruh yang negatif terhadap kolaborasi rantai pasok, yang artinya semakin tinggi tingkat ketergantungan maka kolaborasi rantai pasok akan semakin menurun. Dari hasil ini maka hipotesis ketiga dari penelitian tidak dapat diterima. Hasil penelitian mendukung penelitian Stefani & Sunardi (2014) yang menyebutkan bahwa akan lebih baik apabila bisnis tidak hanya bergantung pada satu *supplier*, dimana hal ini dapat memunculkan sifat oportunistik *supplier*. Salah satu pihak yang memiliki posisi lebih kuat dari pihak lainnya, dapat menggunakan kekuatannya dalam proses negosiasi untuk memperoleh keuntungan yang lebih bagi pihaknya (Zhang & Huo, 2013).

Bagi pihak yang lebih bergantung pada pihak lainnya, munculnya rasa ketakutan akan eksploitasi peran mengakibatkan berkurangnya tingkat kepuasan dalam menjalani hubungan kerja sama (Batt, 2003). Jika dikaitkan dengan hasil ANOVA dimana bisnis restoran memiliki tingkat ketergantungan yang terendah namun memiliki tingkat kolaborasi rantai pasok tertinggi, maka hal ini turut mendukung hasil penelitian. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa akan lebih baik apabila bisnis *foodservice* di Surabaya tidak hanya bergantung pada satu *supplier* saja.

Selain itu, jika dilihat dari hasil analisis deskriptif, dimana *mean* terendah pada variabel ketergantungan adalah terkait mempertimbangkan peran supplier dalam pengembangan strategi bisnis, membuat bisnis *foodservice* harus mengatur strategi untuk menciptakan rasa saling ketergantungan yang bersifat saling menguntungkan. Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan pihak *supplier* dalam kegiatan yang mengikat seperti perencanaan jangka panjang bisnis. Sehingga akan mendorong terbentuknya hubungan relasional serta sebagai bentuk pencegahan perilaku oportunistik salah satu pihak yang memiliki posisi lebih kuat.

4.7.2.4. H4: Kepercayaan Memiliki Pengaruh Signifikan Positif Terhadap Kolaborasi Rantai Pasok

Nilai koefisien pengaruh kepercayaan terhadap kolaborasi rantai pasok bernilai positif, dimana semakin tinggi kepercayaan maka kolaborasi rantai pasok akan semakin meningkat. Berdasarkan tabel 4.13, kepercayaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kolaborasi rantai pasok yang dilihat dari nilai t-statistik sebesar 2,246. Dari hasil ini maka hipotesis empat (4) dapat diterima. Hasil ini konsisten dengan penelitian Ellram (1995) dan Yaqoub (2012) yang menyatakan bahwa kepercayaan merupakan faktor paling *major* dalam hubungan kolaborasi antara bisnis dengan *supplier*.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, diketahui nilai rata-rata tertinggi variabel kepercayaan yakni terkait bahwa pihak supplier selalu menepati janji dan melindungi hak bisnis *foodservice* sebagai konsumennya. Hal ini mendukung pendapat Mamad & Chahdi (2013) bahwa kepercayaan didasarkan pada keterampilan, pengalaman, dan reputasi, dimana semakin baik persepsi bisnis

foodservice sebagai konsumen terhadap kemampuan *supplier* dalam memenuhi kewajibannya, dapat mendorong rasa percaya bisnis terhadap *supplier*.

Hubungan kolaborasi yang disertai dengan kepercayaan akan mampu mendukung kesuksesan strategi kerja sama yang dijalankan. Hasil penelitian turut mendukung pernyataan Blomqvist & Levy (2006) bahwa rasa percaya mampu memfasilitasi komunikasi dan kualitas *information sharing*. Selain itu, dari sudut pandang proses yang diusulkan Chopra dan Meindl (2015), kepercayaan dalam bisnis tumbuh dan berkembang seiring dengan meningkatnya jumlah interaksi yang terjadi. Bisnis *foodservice* perlu membangun rasa percaya terhadap *supplier* dengan meningkatkan intensitas interaksi yang terjalin antar kedua pihak, baik interaksi yang bersifat formal maupun informal. Dengan demikian, diharapkan kedua pihak lebih tidak ragu dan lebih terbuka satu sama lain sehingga alur *information sharing* menjadi lebih baik. Bagi pihak *supplier*, disarankan untuk mempertimbangkan kesejahteraan bersama ketika membuat keputusan, dengan demikian pihak bisnis *foodservice* selaku konsumen juga merasa lebih dihargai dan mendorongnya untuk lebih percaya pada pihak *supplier*.

4.7.2.5. H5: Kolaborasi Rantai Pasok Memiliki Pengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh kolaborasi rantai pasok terhadap kinerja operasional bernilai positif, artinya semakin kuat kolaborasi rantai pasok maka kinerja operasional akan semakin meningkat. Selain itu, kolaborasi rantai pasok memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional, dilihat dari nilai t-statistiknya yakni sebesar 8,860. Dari hasil ini maka hipotesis kelima dari penelitian dapat diterima.

Hasil ini mendukung argumen Stefani & Sunardi (2014) yang menyatakan bahwa kolaborasi rantai pasok menunjang aktivitas bisnis terutama dalam aspek menjaga stabilitas pasokan bahan baku. Kondisi pasokan bahan baku yang stabil mendorong bisnis *foodservice* untuk mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik. Tingkat *outstock* bahan baku lebih mampu diminimalisir sehingga tingkat ketersediaan produk yang ditawarkan juga lebih tinggi. Selain itu, konsistensi produk yang dihasilkan juga akan lebih baik ketika bisnis *foodservice*

mampu menjaga stabilitas pasokan bahan bakunya. Hasil ini konsisten dengan konseptualisasi bahwa hubungan kolaborasi memungkinkan bisnis untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam mengurangi jumlah *inventory* dan meningkatkan kemampuan bisnis dalam memenuhi kebutuhan konsumen (Simatupang & Sridharan, 2005).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, menunjukkan bahwa nilai rata-rata tertinggi variabel kolaborasi rantai pasok adalah terkait jadwal pengiriman produk, hasil ini sejajar dengan penelitian Kaplan & Narayanan (2001) yang berargumen bahwa bisnis perlu membuat kesepakatan terkait jadwal pengiriman untuk menghindari ketidaksesuaian yang menghalangi bisnis untuk meningkatkan kinerjanya operasionalnya. Akan tetapi, menghadapi kondisi permintaan konsumen dan pergerakan harga bahan baku yang sangat fluktuatif, mengharuskan bisnis *foodservice* untuk mengatur kesepakatan dengan *supplier* terkait kesepakatan perubahan *order*. Ini dilakukan sebagai langkah saling berbagi insentif, baik berupa risiko, kerugian maupun keuntungan sehingga kedua pihak menjadi lebih terikat.

4.8. Implikasi Manajerial

Pada sub bab ini, dijabarkan terkait hal-hal yang dapat dijadikan sebagai referensi bagi pemilik atau manajer bisnis *foodservice* di Surabaya dalam menjalankan bisnisnya berdasarkan hasil dan analisis penelitian. Berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan, ditemukan bahwa mayoritas bisnis yang menjadi responden memiliki hubungan kerja sama yang bersifat transaksional dengan *suppliernya*. Hubungan kerja sama yang bersifat transaksional ini cenderung membuat bisnis mengaplikasikan kolaborasi secara parsial. Bisnis hanya berfokus pada aktivitas saling berbagi informasi dasar seperti jadwal pengiriman dan jumlah pesanan. Sedangkan untuk aktivitas sinkronisasi keputusan dan *incentive alignment*, bisnis *foodservice* skala kecil dan menengah belum terlalu mengatur strategi untuk hal tersebut. Selain itu, berdasarkan analisis uji beda (ANOVA), menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara bisnis *foodservice* yang memiliki hubungan kerja sama kontrak dan transaksional pada aspek komitmen, koordinasi, dan kolaborasi rantai pasok. Bisnis yang menjalani

sistem kerja sama kontrak dengan *supplier* memiliki tingkat komitmen, koordinasi, dan kolaborasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan bisnis yang sistem kerja samanya transaksional. Sehingga, ada celah bagi bisnis *foodservice* untuk meningkatkan hubungan kerja sama dengan *supplier* ke sistem formal kontrak. Sehingga lebih memberikan dasar semangat kerja sama yang mampu membentuk hubungan kemitraan yang lebih kuat antara bisnis dengan *supplier*. Secara keseluruhan, implikasi manajerial pada penelitian ini dirangkum dan disajikan pada tabel 4.14, dan dapat dijadikan sebagai masukan bagi bisnis *foodservice* dalam menjalankan bisnisnya.

Tabel 4.14. Implikasi Manajerial

Alat Analisis	Temuan	Implikasi Manajerial
Analisis Deskriptif	Mayoritas bisnis memiliki hubungan kerja sama dengan <i>supplier</i> yang bersifat transaksional	1. Bisnis <i>foodservice</i> perlu mengatur kerja sama sistem formal kontrak dengan pihak <i>supplier</i> guna meningkatkan semangat kerja sama antar kedua belah pihak.
Analisis PLS-SEM (Hipotesis 1)	Variabel komitmen berpengaruh positif terhadap kolaborasi rantai pasok, namun tidak signifikan	
Analisis Uji Beda <i>One Way</i> ANOVA	Terdapat perbedaan antara bisnis dengan sistem kerja sama kontrak dan transaksional terkait tingkat komitmen, koordinasi, dan kolaborasi rantai pasok	
Analisis Uji Beda <i>One Way</i> ANOVA	Bisnis <i>café</i> memiliki tingkat ketergantungan tertinggi, namun tingkat kolaborasi rantai pasok dan kinerja operasionalnya lebih rendah dibandingkan bisnis restoran	2. Bisnis <i>foodservice</i> sebaiknya mengatur strategi yang melibatkan kedua pihak ke dalam kegiatan-kegiatan yang mengikat yang membuat kedua pihak merasa saling dihormati, contohnya seperti mempertimbangkan peran satu sama lain dalam pengambilan keputusan terkait kegiatan promosi dan perencanaan jangka panjang bisnis.
Analisis PLS-SEM (Hipotesis 3)	Variabel ketergantungan berpengaruh signifikan namun memiliki nilai koefisien pengaruh yang negatif terhadap kolaborasi rantai pasok	

Alat Analisis	Temuan	Implikasi Manajerial
Analisis PLS-SEM (Hipotesis 2)	Variabel koordinasi berpengaruh signifikan positif terhadap kolaborasi rantai pasok	3. Bisnis <i>foodservice</i> perlu mengatur pedoman yang berisikan penjelasan tugas masing-masing pihak.
Analisis PLS-SEM (Hipotesis 4)	Variabel kepercayaan berpengaruh signifikan positif terhadap kolaborasi rantai pasok	4. Bisnis <i>foodservice</i> perlu mengadakan pertemuan dengan pihak <i>supplier</i> , baik secara formal maupun informal untuk saling memberikan informasi, pengarahan dan memperkuat rasa percaya antar satu sama lain.
Analisis PLS-SEM (Hipotesis 5)	Variabel kolaborasi rantai pasok berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja operasional	5. Bisnis <i>foodservice</i> sebaiknya tidak membatasi <i>information sharing</i> kepada <i>supplier</i> hanya pada informasi dasar terkait aktivitas produksi, namun juga mencakup rencana jangka panjang bisnis dan turut melibatkan pihak <i>supplier</i> . 6. Bisnis <i>foodservice</i> perlu mengatur kesepakatan dengan pihak <i>supplier</i> terkait kesepakatan perubahan <i>order</i> menghadapi fluktuasi permintaan dan harga bahan baku. 7. Bagi pihak <i>supplier</i> , disarankan untuk mempertimbangkan kesejahteraan bersama ketika membuat keputusan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan terkait simpulan dari penelitian dan saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya. Selain itu, bab ini berisi rekomendasi untuk pemilik atau manajer bisnis-bisnis *foodservice* seperti restoran, café, *bakery*, dan *catering* guna meningkatkan kinerja operasional bisnisnya.

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, didapatkan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini, yakni sebagai berikut.

1. Berdasarkan analisis PLS-SEM, diketahui bahwa tiga dimensi atribut kemitraan berpengaruh signifikan terhadap kolaborasi rantai pasok yakni koordinasi, ketergantungan, dan kepercayaan. Sedangkan dimensi komitmen diketahui tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kolaborasi rantai pasok. Ketidaksesuaian hasil penelitian ini disebabkan karena kondisi eksisting bisnis *foodservice* di Surabaya, dimana mayoritas bisnis *foodservice* menjalin sistem kerja sama transaksional dengan *suppliernya*. Kondisi ini mengakibatkan munculnya rasa ragu untuk saling berbagi saran dan informasi penting.
2. Hasil analisis PLS-SEM juga menunjukkan bahwa kolaborasi rantai pasok berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja operasional bisnis *foodservice*. Hasil ini mengindikasikan bahwa kolaborasi rantai pasok mampu menstabilkan pasokan bahan baku sehingga menjadi pendorong bagi bisnis *foodservice* untuk mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik melalui penurunan jumlah outstock, peningkatan tingkat ketersediaan produk, serta konsistensi kualitas produk.
3. Berdasarkan analisis uji beda *one way ANOVA* yang dilakukan pada sektor bisnis menunjukkan bahwa bisnis café cenderung bergantung pada *supplier* dan tidak mudah untuk mengganti *supplier* apabila dibandingkan dengan sektor restoran. Namun, berdasarkan tingkat kolaborasi rantai pasok, justru sektor bisnis restoran lebih memiliki tingkat kolaborasi yang tinggi.

5.2 Saran

Saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian ditujukan sebagai bentuk rekomendasi bagi bisnis *foodservice* guna meningkatkan hubungan kolaborasi dan kinerja operasional bisnis, serta saran bagi penelitian selanjutnya.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, bisnis *foodservice* skala kecil menengah sebaiknya mengatur kerja sama dengan sistem formal kontrak, guna meningkatkan semangat kerja sama antar kedua belah pihak antara bisnis dan *supplier*. Selain itu, bisnis *foodservice* perlu mengatur strategi yang melibatkan kedua pihak ke dalam kegiatan-kegiatan yang mengikat yang membuat kedua pihak merasa saling dihormati, contohnya seperti mempertimbangkan peran satu sama lain dalam pengambilan keputusan terkait kegiatan promosi. Serta, tidak membatasi *information sharing* hanya pada informasi dasar terkait aktivitas produksi, namun juga mencakup rencana jangka panjang bisnis.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, variabel kolaborasi rantai pasok yang digunakan pada penelitian ini baru menjelaskan sebesar 34,5%, dari kinerja operasional, oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat lebih mengeksplor faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja operasional. Penelitian selanjutnya akan lebih kuat apabila didukung dengan jumlah responden penelitian yang lebih besar sehingga model penelitian dapat dikembangkan lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbad, H., Pache, G., & Fernandez, D. B. (2013). Building A Long Term Relationship Between Manufacturers and Large Retailers: Does Commitment Matter In Morocco? *The Journal of Applied Business Research*, 29(5), 1367-1380.
- Abdulsyani. (1994). *Sosiologi: Skematika, Teori dan Terapan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Agmasari, S. (2016, September 19). *Mengapa Banyak Bisnis Kuliner Gulung Tikar?* Retrieved April 18, 2017, from Kompas: <http://travel.kompas.com/read/2016/09/19/210500227/mengapa.banyak.bisnis.kuliner.yang.gulung.tikar>
- Anatan, L., & Ellitan, L. (2009). *Supply Chain Management: Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- Azzara, C. V. (2010). *Questionnaire Design for Business Research: Beyond Linear Thinking - An Interactive Approach*. United State of America: Tate Publishing & Enterprises.
- Badan Pusat Statistik. (2016). *Produk Domestik Bruto Indonesia Triwulan 2012-2016*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Blomqvist, K., & Levy, J. (2006). Collaboration Capability – A Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks. *International Journal Management Concept and Phylosophy*, 2(1), 31-48.

- Bowersox, D. J. (1995). *Manajemen Logistik Jilid 1*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Byrne, A. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS*. Lawrence Erlbaum.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2015). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation 6th Edition*. Pearson.
- Cummings, T. (1984). Transorganizational development. *Research in Organizational Behavior*, 367-422.
- Deny, S. (2014, October 23). *Pertumbuhan Omzet Industri Roti di Atas 10%*. Retrieved February 5, 2016, from Liputan6: <http://bisnis.liputan6.com/read/2123566/pertumbuhan-omzet-industri-roti-di-atas-10>
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Ellram, L. M. (1995). Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Material Management*, 31(1), 36-44.
- Eyaa, S., Ntayi, J. M., & Namagembe, S. (2010). Collaborative relationships and SME supply chain performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6(3), 233-245.
- Ferrer, M., Santa, R., Hyland, P. W., & Bretherthon, P. (2010). Relational factor that explain supply chain relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 419-440.
- Frankel, R., Whipple, J. S., & Frayer, D. J. (1996). Formal Versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(3), 47-63.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gardjito, M., Hendrasty, H. K., & Dewi, A. (2016). *Industri Jasa Boga*. UGM Press.

- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gimenez, C., & Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(1), 20-38.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7th ed)*. Pearson Prentice-Hall.
- Hamister, J. W. (2012). Supply chain management practices in small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(6), 427-450.
- Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *International Marketing*, 20, 277-319.
- Indrajit, R. E., & Djokopranoto, R. (2002). *Konsep Manajemen Supply Chain: Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan*. Jakarta: Grasindo.
- Kanter, R. M. (1988). The new alliances: How strategic partnerships are reshaping American business. *University Press of America*, 59-82.
- Kaplan, R. S., & Narayanan, V. G. (2001). Measuring and managing customer profitability. *Journal of Cost Management*, 15(5), 5-15.
- Kasavana, M. (1994). Computers and multiunit food-service operations. *The Cornell H.R.A Quarterly*, 35(3), 72-80.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Laksmono, I. (2016, September 01). *Pengendalian Biaya Bahan Baku Produksi Melalui Sistem Pengendalian Aktifitas Dalam Analisa Rantai Nilai Produksi Perusahaan Bakery*. Retrieved February 5, 2017, from Repository Universitas Airlangga: <http://repository.unair.ac.id/38728/>

- Latan, H. (2013). *Structural Equation Modeling: Konsep dan Aplikasi Menggunakan Program LISREL 8.80*. Bandung: Alfabeta.
- Lee, H. I. (2002). Aligning Supply Chain Strategies With Product Uncertainties. *California Management Review*, 44(3), 105-119.
- Mahmudah, R. (2014, April 3). *Situs Reservasi Online Qraved.com Marakkan Bisnis Kuliner*. Retrieved February 5, 2017, from SWA: <http://swa.co.id/swa/trends/business-research/situs-reservasi-online-qraved-com-marakkan-bisnis-kuliner>
- Mamad, M., & Chahdi, O. F. (2013). The factors of the collaboration between the upstream supply chain actors: case of the Automotive Sector in Morocco. *International Business Research*, 6(11), 15-28.
- Mehrjerdi, Y. Z. (2009). The Collaborative Supply Chain. *Assembly Automation*, 29(2), 127-136.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Min, S., Daugherty, P. J., Roath, A. S., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G. (2005). Supply Chain Collaboration: What's Happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237-256.
- Miranda, & Tunggal, A. W. (2006). *Six sigma: Gambaran umum, penerapan proses dan metode yang digunakan untuk perbaikan*. Jakarta: Harvarindo.
- Mohr, J. J., & Spekman, R. E. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Ndraha, T. (2003). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Neolaka, A. (2014). *Metode Penelitian dan Statistik*. Bandung: Rosda.

- Nyoman, I. G., & Sumertajaya, I. M. (2008). Pemodelan Persamaan Struktural Dengan Partial Least Square. *Seminar Nasional Matematika dan Pendidikan Matematika*.
- Osmonbekov, T., Gregory, B., Chelariu, C., & Johnston, W. J. (2016). The impact of social and contractual enforcement on reseller performance: the mediating role of coordination and inequity during adoption of a new technology. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6), 808-818.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901-918.
- Pujawan, N., & Mahendrawathi, E. (2010). *Supply Chain Management*. UD. Adipura.
- Rainer, R. K., & Cegielski, C. G. (2010). *Introduction to Information Systems: Enabling and Transforming Business*. John Wiley & Sons.
- Raspati, G. R. (2003). Analisis Pengaruh Ketergantungan, Komitmen, dan Kepercayaan Terhadap Kemitrakerjaan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pemasaran.
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power Comparisons of Shapiro-Wilk Kolmogorov Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. *Journal of Statistical Modelling and Analytics*, 2(1), 21-33.
- Ryu, I., So, S., & Koo, C. (2009). The role of partnership in supply chain performance. *Industrial Management and Data System*, 109(4), 496-514.

- Said, A. I. (2006). *Produktivitas dan Efisiensi dengan Supply Chain Management*. Jakarta: PPM.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). The Collaboration Index: A Measure for Supply Chain Collaboration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(1), 44-62.
- Stefani, V., & Sunardi, O. (2014). Peran Dependency, Commitment, Trust, dan Communication, terhadap Kolaborasi Rantai Pasok dan Kinerja Perusahaan: Studi Pendahuluan. *Unit Research and Knowledge, School of Business and Management ITB*, 322-333.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumanto. (2014). *Statistika Deskriptif*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service.
- Vereecke, A., & Muylle, S. (2006). Performance Improvement Through Supply Chain Collaboration in Europe. *International Journal of Operations and Productions Management*, 26(11), 1176-1198.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(5), 523-539.
- Wu, I.-L., Chuang, C.-H., & Hsu, C.-H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal Production Economics*, 148, 122-132.
- Yaqoub, A. M. (2012). Pengaruh Mediasi Kepercayaan Terhadap Hubungan Antara Kolaborasi Supply Chain dan Kinerja Operasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 138-146.

Zhang, M., & Huo, B. (2013). The impact of dependence and trust on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(7), 544-563.



Tentang Penulis

Anggita Elfrida Rani. Lahir di Surabaya, 15 Juli 1995. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SD Negeri Sidodadi I/153 Surabaya, SMP Negeri 2 Surabaya, dan SMA Negeri 1 Surabaya. Setelah lulus dari SMA pada tahun 2013, penulis melanjutkan perkuliahan di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis Manajemen dan Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Penulis mengambil konsentrasi mata kuliah manajemen operasi.

Selama masa perkuliahan, penulis juga aktif berorganisasi di himpunan mahasiswa yakni Business Management Student Association (BMSA) pada divisi *Creativepreneur* selama dua tahun kepengurusan. Penulis juga turut serta menjadi panitia untuk kegiatan jurusan maupun fakultas. Pada awal tahun 2016, penulis mengikuti *business plan competition* yang diadakan Universitas Bakrie dan menjadi finalis pada babak final. Penulis juga pernah menjalani kerja praktik selama 40 hari kerja di PT Bumi Menara Internusa, dan bergabung dalam divisi *purchasing*.

Dengan rahmat Allah Subhanahu Wa Ta'ala, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Atribut Kemitraan Terhadap Kolaborasi Rantai Pasok Dan Kinerja Operasional Pada Industri *Foodservice* Di Surabaya”. Penulis dapat dihubungi melalui *e-mail*: anggitaelfrida@gmail.com.