

658.81
SET
2 e1

**ANALISIS STRATEGI KERJASAMA JANGKA PANJANG
ANTARA MANUFAKTURER DAN DISTRIBUTOR
DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING**
(Studi Kasus Pada Distributor PT. Frisian Flag Indonesia
Sales Office V – Central Jaya)



Tesis

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**Basuki Setiawan S.Si
NIM. C4A002263**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**



Sertifikasi

Saya, Basuki Setiawan S.Si, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Basuki Setiawan, S.Si

2 Februari 2005

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS STRATEGI KERJASAMA JANGKA PANJANG
ANTARA MANUFAKTURER DAN DISTRIBUTOR
DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING
(Studi kasus pada Distributor PT. Frisian Flag Indonesia
Sales Office V – Central Java)**

yang disusun oleh Basuki Setiawan S.Si, NIM. C4A002263
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 2 Februari 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Pembimbing Anggota,



Dr. Purbayu Budi S. MS

Semarang
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Kelembah Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRAKSI

Latar belakang dilakukannya penelitian ini adalah kondisi pasar PT. Frisian Flag Indonesia yang tidak stabil, diindikasikan bahwa ini adalah perilaku para distributor PT. Frisian Indonesia dengan melakukan kegiatan penjualan dengan cara mereka sendiri yang dimungkinkan melanggar perjanjian hubungan kerjasama. Sehingga PT. Frisian Flag Indonesia harus meningkatkan perhatian terhadap hubungan kerjasama yang dibentuk. Tujuan utama serta kegunaan penelitian ini adalah untuk menganalisis besarnya pengaruh kualitas hubungan, komitmen hubungan, kinerja kemampuan serta strategi kerjasama jangka panjang terhadap keunggulan bersaing. Dari penelitian ini diharapkan ditemukan kebijakan baru untuk manajemen PT. FFI dalam memperhatikan perilaku distribusi dalam upaya mencapai keunggulan bersaing.

Pendekatan *relationship management* digunakan dalam penelitian ini dengan meneliti variabel komitmen dan kualitas hubungan untuk menganalisis pengaruhnya terhadap strategi kerjasama jangka panjang. Selain itu ditambah dengan pengaruh strategi kerjasama jangka panjang terhadap kinerja kemampuan, juga keduanya berpengaruh dalam mencapai keunggulan bersaing. Ada 5 hipotesis dengan 16 parameter yang akan diuji melalui pengujian *confirmatory factor analysis* dan *full model structural equation model* (SEM) dengan kriteria-kriteria *goodness of fit* serta pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan program statistik AMOS atas data primer yang diperoleh melalui kuisioner terhadap 106 responden yaitu Distributor dan OSB wilayah SO V (Jawa Tengah dan DIY).

Temuan dalam penelitian ini mendukung lima hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini, yaitu komitmen dan kualitas hubungan bersama mempengaruhi strategi kerjasama jangka panjang, strategi jangka panjang mempengaruhi kinerja kemampuan yang akhirnya bersama mempengaruhi terhadap keunggulan bersaing. Implikasi kebijakan penelitian ini adalah perlu ditingkatkan secara bersama komitmen dalam membangun kerjasama jangka panjang antara PT. Frisian Flag Indonesia dengan pelaku distribusinya. Penelitian berikutnya akan lebih menarik jika mengikutsertakan variabel faktor lingkungan dan kesesuaian tujuan sebagai agenda penelitian mendatang. Topik yang cukup menarik untuk diagendakan sebagai penelitian mendatang adalah hubungan kemitraan antara pelaku distribusi dengan para outlet mereka secara langsung yang menjadi sasaran akhir.

ABSTRACT

This research based on the unstable market condition of PT. Frisian Flag Indonesia, the indication is activity the distributors do activity of sales by themselves and disobey the agreement with PT. Frisian Flag Indonesia. Then PT. Frisian Flag Indonesia should pay less attention to the relationship with their partner (distributors). The main purpose of this research is to analyze the influence level of relationship quality, relationship commitment, profit performance and trust for long term relationship strategy and to impact of competitive advantage. The research benefits is proposed to the policy of the PT. Frisian Flag Indonesia management to reconsider about agreement with distributors for the effort to achieve competitive advantage.

Relationship management approach is used in this reseach with investigates independent variables commitment and relationship quality to analyse impact of the longterm relationship quality, but also added with the influence of long term relationship to the profit performance, also both having an effect on in competitive advantage. There 5 hypothesis with 16 parameters to test to through examination of analisys factor confirmatory and of full model of structural equation model (SEM) with goodness of fit criteria and also hipotesis testing using AMOS of obtained primary data by interviewing with Distributor company and OSB regional of Central Java dan DIY.

Finding in the research support five hypothesis wich have raised in this research, that is commitment and realationship quality with influencing longterm relationship and it influence to profit performance and finally both having influence to competitive advantage. Policy implication of this research is require to improved together commitment of relationship in developing long term relationship quality between PT. Frisian Flag Indonesia with their distributor Further research will be more interesting if involve environmental factor variable and according to vision of as research agenda. Parnertship pattern with outlets and relationship wich build directly to the end user are also interesting topics to become future research.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Yesus Kristus atas kasih, karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr Suyudi Mangunwihardjo selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
2. Bapak Dr. Purbayu Budi S. MS selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Para dosen pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah membuka wacana penulis selama proses belajar mengajar maupun penulisan..
4. Pimpinan PT. Ismi Jaya dan pihak PT. Frisian Flag Semarang yang telah memberi kesempatan dan dukungan sehingga dapat menyelesaikan proses studi dan penulisan dengan baik.

5. Kedua orang tua, kakak dan keluarga yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
6. Rini kekasihku tersayang, yang selalu setia mendampingi dan memberikan dorongan agar penulis menyelesaikan studi dan penulisan dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab.
7. Teman-teman kuliah terutama angkatan XIX-AP, yang telah memberikan sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama menjadi mahasiswa di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Tuhan berkenan memberikan kasih dan berkat yang melimpah kepada Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, dengan kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Semarang, Februari 2005

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar pengesahan	ii
Surat Keaslian Tesis	iii
Abstraksi	iv
Abstract	v
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	6
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4 Sistematika Penelitian.....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Keunggulan Bersaing (<i>Competitive Advantage</i>).....	9
2.2 Kinerja Kemampulabaan (<i>Profit Performance</i>)	10
2.3 Strategi Kerjasama Jangka Panjang (<i>Sustainable Alliance Strategic</i>)	12
2.4 Komitmen Hubungan (<i>Commitment Relationship</i>)	13
	viii

2.5	Kualitas Hubungan (<i>Relationship Quality</i>)	15
2.6	Penelitian Terdahulu.....	16
2.7	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	19
2.8	Hipotesis Penelitian	20
2.9	Dimensionalitas dan Definisi Operasional Variabel	
2.9.1	Dimensionalitas Komitmen Hubungan.....	20
2.9.2	Dimensionalitas Kualitas Hubungan.....	21
2.9.3	Dimensionalitas Kinerja Kemampulabaan.....	22
2.9.4	Dimensionalitas Kerjasama Jangka Panjang.....	23
2.9.5	Dimensionalitas Keunggulan Bersaing.....	24
2.10	Penentuan Variabel dan Dimensi.....	25

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis dan Sumber	27
3.1.1	Data Primer	27
3.1.2	Data Sekunder	27
3.2	Populasi dan Sampling.....	28
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	28
3.4	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	29
3.4.1	Uji Validitas	29
3.4.2	Uji Reliabilitas	29
3.5	Teknik Analisis.....	30

BAB IV ANALISIS DATA

4.1	Pendahuluan	37
4.2	Proses dan Hasil Analisis Data	
4.2.1	Pengembangan Model Teoritis	37
4.2.2	Pengembangan Diagram Alur Path	37
4.2.3	Persamaan Pengukuran dan Persamaan Struktural	37
4.2.4	Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model	37
4.2.5	Analisis Faktor Konfirmatori	
4.2.5.1	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	39
4.2.5.2	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	42
4.2.5.3	Analisis Structural Equation Modelling	44
4.2.6	Analisis Identifikasi Model	46
4.2.7	Evaluasai Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	
4.2.7.1	Evaluasi Normalitas Data	47
4.2.7.2	Evaluasi Atas Outlier	48
4.2.7.2.1	<i>Multivariate Outliers</i>	48
4.2.7.2.2	Uji <i>Univariate Outliers</i>	49
4.2.7.3	Evaluasi Atas <i>Multicollinierity</i> dan <i>Singularity</i>	49
4.2.8	Interpretasi dan Modifikasi Model	50
4.3	Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	
4.3.1	Uji <i>Reliability</i>	52
4.3.2	Uji <i>Variance Extract</i>	52

4.4	Pengujian Hipotesis	54
4.4.1	Pengujian Hipotesis 1	54
4.4.2	Pengujian Hipotesis 2	55
4.4.3	Pengujian Hipotesis 3	55
4.4.4	Pengujian Hipotesis 4	56
4.4.5	Pengujian Hipotesis 5	56
4.5	Hasil Simpulan Hipotesis	57

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1	Simpulan Hipotesis	58
5.1.1	Simpulan Mengenai Hipotesis 1	58
5.1.2	Simpulan Mengenai Hipotesis 2	59
5.1.3	Simpulan Mengenai Hipotesis 3	59
5.1.4	Simpulan Mengenai Hipotesis 4.....	60
5.1.5	Simpulan Mengenai Hipotesis 5	60
5.2	Implikasi Kebijakan	61
5.3	Keterbatasan Penelitian	64
5.4	Agenda Penelitian Mendatang	65

DAFTAR PUSTAKA.....	66
----------------------------	-----------

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	19
Gambar 2.2	Model Variabel Komitmen Hubungan	21
Gambar 2.2	Model Variabel Kualitas Hubungan	22
Gambar 2.3	Model Variabel Kinerja Kemampulabaan	23
Gambar 2.4	Model Variabel Strategi Kerjasama Jangka Panjang.....	24
Gambar 2.5	Model Variabel Keunggulan Bersaing	24
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	40
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	42
Gambar 4.3	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	45

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	<i>Average Sales per Month</i> tahun 2004	3
Tabel 2.1	Peneliti – Peneliti Terdahulu	18
Tabel 2.2	Hipotesis yang diajukan	20
Tabel 2.3	Variabel Independen dan Dependen	25
Tabel 2.4	Definisi Operasional dan Indikator Penelitian	26
Tabel 4.1	Hasil Pengujian Kelayakan Model Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	41
Tabel 4.2	<i>Standardized Regression Weight</i> Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	41
Tabel 4.3	Hasil Pengujian Kelayakan Model Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	43
Tabel 4.4	<i>Standardized Regression Weight</i> Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	43
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Kelayakan Model <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	46
Tabel 4.6	Normalitas Data	47
Tabel 4.7	Pengujian <i>Outlier Univariate</i>	49
Tabel 4.8	<i>Standardized Residual Covariance</i>	51
Tabel 4.9	Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	53
Tabel 4.10	Uji hipotesis	54
Tabel 4.11	Simpulan Hipotesis	57

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis baik pasar domestik maupun pasar internasional telah berubah menjadi persaingan yang sangat ketat. Perusahaan ingin berkembang atau paling tidak mampu bertahan harus dapat memberikan pelanggan barang atau jasa yang bernilai lebih tinggi, berkualitas atau bermutu, ketersediaan dan pelayanan yang lebih baik. Intinya mempertahankan kinerja pemasaran yang berkelanjutan (*sustainable marketing*). Menurut Baron (1996) dalam Tatiek NH (2004, p:99) konsep pemasaran mengalami transformasi kearah *relationship marketing* yakni usaha menarik, memelihara dan meningkatkan dengan pelanggan. Konsep *relationship marketing* kepuasan konsumen merupakan muara dari meningkatnya pemasaran kini menjadi tanggung jawab semua pihak yang ada dalam perusahaan (Petrof, 1997 dalam Tatiek NH, 2004, p:99). *Relationship* juga diterjemahkan sebagai perusahaan secara proaktif merencanakan kombinasi sumber daya sendiri dengan sumber daya partner untuk berbagi kemampuan dan keuntungan. Secara interaktif kerjasama menyebabkan kepercayaan yang selanjutnya menyebabkan kemauan yang lebih besar untuk kerjasama di masa datang.

Salah satu usaha dalam hal ini pabrikan (*manufacturer*) terutama di bidang *retail*, membutuhkan jaringan distribusi yang efektif. Saluran distribusi merupakan perantara perusahaan dengan konsumen dalam menyampaikan produk maupun merk tertentu agar tercapai keunggulan kompetitif pada konsumen akhir, pabrikan perlu memberi *reward* dan dorongan untuk mengambil tindakan proaktif

dalam memasarkan produk perusahaan (James A. Narus & Anderson, 1990, p:31). Peran distributor menjadi sangat strategis, hubungan kerjasama yang harmonis dan menguntungkan menjadi modal utama kesuksesan dalam penjualan produk. Menurut sudut pandang sistem ekonomis, peran distributor adalah mentransformasi bauran produk yang dibuat oleh produsen ke dalam bauran produk yang dibutuhkan konsumen. Produsen membuat bauran produk yang sempit dalam jumlah besar, tapi konsumen menginginkan bauran produk yang lebar dalam jumlah yang kecil. Di dalam saluran distribusi, para perantara membeli dalam jumlah yang besar tersebut dari produsen dan memecah jumlahnya menjadi jumlah yang lebih kecil dan bauran yang lebih lebar yang diinginkan konsumen. Oleh karena itu, perantara juga memainkan peran yang penting dalam memadukan pasokan dan permintaan.

Strategi distribusi adalah salah satu bidang strategi pemasaran yang ditujukan terutama untuk meningkatkan penjualan dan porsi pasar untuk menunjang pertumbuhan yang berkelanjutan. Sebagai sebuah instrumen strategi, kebijakan distribusi dapat digunakan untuk mengelola persaingan. Makin tinggi intensitas distribusi diterapkan, akan semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan makin besar kemungkinan barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual ke pasar target tertentu (Ferdinand, 1999).

Hal ini menggambarkan sebuah kebutuhan pada keadaan di mana adanya saling pengertian yang lebih baik pada hubungan pekerjaan (*working partnership*) antara perusahaan pabrikan dan perusahaan distribusi (James A. Narus & Anderson, 1990, p:42). Hubungan strategis dan berkualitas antara pabrikan dan

saluran distribusinya diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka agar tetap unggul dalam persaingan. Sebagai suatu fungsi, saluran distribusi bertanggung jawab dalam menentukan jumlah persediaan dan berapa besar pesanan yang akan dikumpulkan serta penanganannya dengan mempertimbangkan biaya aktivitasnya. Sebaliknya pihak distributor berperan khusus dan progresif dalam mendukung *working partnership* dengan manufaktur.

PT. Frisian Flag Indonesia (PT. FFI) sebagai salah satu produsen *dairy food* dalam meningkatkan porsi pasar dan menunjang pertumbuhan yang berkelanjutan menjalankan distribusi sebagai salah satu strategi usahanya. Dengan semboyan perusahaan untuk *Deeper, Wider* dan *Stronger* pada target pasar, PT. FFI menggunakan distributor (DWS, *Distributor Wholesaler*) dan sub distributor (OSB, *Operator Susu Bendera*) untuk memastikan keberadaan produknya dalam pasar. *Sales Office V* mempunyai wilayah propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) adalah salah satu kontributor sales terbesar PT. FFI secara nasional, yang disajikan pada Tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1
Average Sales per Month tahun 2004

	<i>(Rp. In Mio)</i>
Sales Office 1	30.788.204
Sales Office 2	24.184.837
Sales Office 3	25.292.581
Sales Office 4	18.175.144
Sales Office 5	28.800.324
Sales Office 6	26.726.352
Sales Office 7	18.484.530

Sumber : Data PT. FFI periode Januari - November 2004

Tiap DWS dan OSB telah memiliki wilayah distribusi masing-masing, dan diharapkan mampu memaksimalkan *availibility* dan *visibility* produk di semua *outlet*. Keberadaan produk di outlet dirasa sudah cukup baik, tetapi muncul permasalahan yang penting adalah ketidak pastian harga di pasar yang sangat bervariasi. Di lapangan ditemukan bahwa proses distribusi sangat dipengaruhi oleh outlet besar (non distributor resmi PT. FFI) yang menjual dibawah harga. Proses distribusi yang diharapkan oleh PT. FFI tidak berjalan dengan baik, diindikasi bahwa ini bermuara pada perilaku para distributornya sendiri. Sangat sulit untuk membuktikan bahwa produk yang beredar di pasar adalah hasil distribusi yang benar dan sesuai dengan perjanjian kerja antara distributor dengan PT. FFI. Sebagi ilustrasi, jika distributor menjual ke grosir aktif (mempunyai team *spreading*) maka selain merugikan *sales* oleh team salesman mereka juga team salesman distributor lain, karena penjualan dipengaruhi oleh aktifitas penjualan oleh grosir. Akibatnya walau secara operasional distributor memperoleh efisiensi, tetapi keuntungan marginal akan berkurang karena wilayah kerja mereka juga dikerjakan oleh team grosir.

Hal ini mengakibatkan PT. FFI kurang bisa memfokuskan diri terhadap strategi penjualannya untuk mengantisipasi kompetitor, tetapi justru kesulitan mengendalikan permasalahan yang timbul dari partner bisnis sebagai penjual produk langsung ke *outlet*. Tugas pertama PT. FFI bukan untuk mencari distributor mana yang melanggar perjanjian tetapi bagaimana agar perjanjian kerja yang sangat diyakini sebagai bisnis yang menguntungkan berjalan dengan baik agar semuanya memperoleh benefit yang diharapkan dalam jangka yang panjang.

Sementara sejumlah model muncul sebagai variabel yang potensial dari perilaku dan pandangan menuju hubungan *partnership*, Mohr *etc* (1996) menganalisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap koordinasi, kepuasan dan komitmen hubungan dengan 3 variabel utama yaitu kepuasan, komitmen dan koordinasi. Dan Sandy D. Jap (1999) mengemukakan *coordination* dan *profit performance* sebagai faktor kolaborasi *relationship buyer* dan suplier dalam menciptakan keunggulan bersaing. Lalu Ali Mahir (2003) dalam penelitiannya menunjukkan kualitas, komitmen dan kepercayaan hubungan sebagai variabel yang mempengaruhi variabel kerjasama jangka panjang yang menghasilkan keunggulan bersaing. Berdasarkan uraian di atas dan pernyataan Johnson (1999, p:15) dalam agenda penelitian mendatang perlu dimasukkan variabel investasi dan profitabilitas sebagai sentral strategis dalam *relationships* untuk memperkaya model penelitian. Maka hal ini dijadikan justifikasi dalam penelitian ini.

1.2 Perumusan Masalah

PT. FFI wilayah *Sales Office V* yang meliputi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai potensi *sales* yang sangat besar, tetapi proses distribusi yang diharapkan tidak berjalan dengan semestinya. Hal ini diindikasikan oleh aktifitas distributor, yang melakukan kegiatan penjualan melanggar kesepakatan perjanjian kerjasama.. Karena merupakan perusahaan berbeda, masing masing mempunyai kepentingan yang berbeda juga. PT. FFI berkeinginan bahwa kerjasama yang dilakukan merupakan suatu hubungan jangka panjang dan

mampu menghasilkan *outcomes* yang maksimal atas kepentingan yang berbeda agar mencapai keunggulan diantara kompetitornya. Diharapkan PT. FFI sebagai pabrikan harus mampu membuat kebijakan terhadap variabel variabel yang mempengaruhi terbentuknya suatu hubungan kerjasama jangka panjang dan mampu memberi keputusan yang tegas terhadap pelanggar perjanjian kerjasama.

Berdasarkan penelitian terdahulu, penelitian ini berusaha menginterasikan model dari penelitian terdahulu yang menggambarkan sebuah hubungan kausalitas yang terjalin diantara variabel – variabel pembentuk strategi kerjasama jangka panjang melalui *channel partnership* dalam meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini sangat relevan terhadap permasalahan yang dihadapi PT. FFI dalam menjalin kerjasama / kemitraan dengan para pelaku distribusinya agar misi *deeper, wider* dan *stronger*-nya tercapai.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh komitmen hubungan dan kualitas hubungan, terhadap peningkatan derajat strategi kerjasama jangka panjang.
2. Menganalisis pengaruh kinerja kemampulabaan terhadap pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
3. Menganalisis pengaruh strategi kerjasama jangka panjang terhadap kinerja kemampulabaan dan penciptaan keunggulan dalam bersaing (*competitive advantage*).

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dan arahan penelitian berikutnya khususnya bidang strategi pemasaran mengenai variabel – variabel yang mempengaruhi.
2. Memberikan masukan kepada manufaktur (PT. FFI) dan para distributor dalam membentuk suatu kerjasama jangka panjang dan mencapai profitabilitas optimum agar tercipta keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan ini, dibagi dalam 5 (lima) bab, yaitu :

1. Bab I mengenai pendahuluan, berisi latar belakang masalah yang mendasari penelitian, tujuan yang hendak dicapai dari penelitian, kegunaan, kemungkinan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis.
2. Bab II mengenai telaah pustaka dan pengembangan model yang berisi tentang teori dan telaah pustaka yang digunakan sebagai acuan dalam perumusan hipotesis serta kerangka pemikiran teoritis yang dibuat dalam suatu model struktural yang memudahkan kerangka berpikir.
3. Bab III berisi tentang metodologi yang meliputi design penelitian, data dan sumber data, cara memperoleh, alat analisa yang digunakan, populasi dan sampel yang digunakan, serta cara – cara menganalisa data.

4. Bab IV merupakan analisis data yang berisi tentang proses pengolahan data, pembuatan persamaan sampai interpretasi atas data yang diperoleh.
5. Bab V adalah bab terakhir yang merupakan kesimpulan dari semua hasil penelitian, hal hal apa yang diperoleh dan penjabarannya, implikasi atas suatu kebijakan dan saran – saran dari peneliti terhadap riset mendatang.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Menurut Porter (1991) dalam Sandy D. Jap (1999, p:466) mendefinisikan keunggulan bersaing adalah strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*. Strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus (*sustainable competitive advantages*) sehingga perusahaan mampu mendominasi pasar baru maupun pasar lama. Hal terpenting dalam pencapaian sukses strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi aset perusahaan yang sesungguhnya (*genuine asset*) dalam hal ini adalah *tangible* dan *intangible traits* dan sumber daya yang membuat organisasi itu unik. Joel Litman (2000) mengemukakan bahwa *genuine asset* dalam *relationship* diantaranya adalah *unique partner and alliances, key vendor, unique competitor relationship, key customer/buyers, financial link* dan *special employee/union relationship*. Dyer and Singh (1998) dalam Sandy D. Jap (1999, p:462) menjelaskan bagaimana keunggulan bersaing dicapai dalam konteks antar organisasi. Karakteristik yang harus di jauhi dalam *relationship* adalah investasi yang tidak spesifik, informasi minim, kurangnya komunikasi serta interdependensi yang rendah. Hal tersebut tidak akan mampu menghasilkan profit antara pabrikan dan distributor karena gagal membuat nilai yang tidak dapat ditiru. Menurut Sandy D. Jap (1999, p:465) kolaborasi hubungan antara pabrikan dan distributor dibangun oleh suatu usaha kerjasama yang

merupakan faktor yang memungkinkan pencapaian keunggulan bersaing, jika tindakan kerjasama merupakan aspek yang tidak dapat ditiru kompetitor pada proses kolaborasi merupakan sumber dari *outcomes strategic*.

2.2 Kinerja Kemampulabaan (*Profit Performance*).

Reinartz dan Kumar (2000, p:19) menjelaskan definisi *profit performance* (kinerja kemampulabaan) adalah suatu ukuran yang menunjukkan gambaran keuntungan perusahaan dan ditampilkan dalam kualitas sumber daya, pendapatan, laba dan keunggulan kompetitif. Kinerja kemampulabaan tidak hanya mengacu keuntungan individu perusahaan tetapi mengacu kepada hasil finansial yang dihasilkan oleh saling ketergantungan usaha dan investasi yang berada dalam hubungan tersebut. Hal ini harus konsisten dalam proses hubungan yang terjadi antara pembeli dan supplier (Sandy D. Jap, 1999; p:466).

Peningkatan produktivitas pada perusahaan diharapkan menanamkan investasi berkelanjutan dan menanamkan investasi berkelanjutan dan mengkombinasikan sumber – sumber yang mereka miliki dalam langkah langkah strategis (Asanuma, 1989; Dyer, 1992 dalam Sandy D. Jap, 1999; p:462). Suatu hubungan organisasi bisa dijadikan suatu sumber keuntungan kompetitif dan antara perusahaan dan relasinya menjadi unit analisis yang relevan. Day (2000, p.24) menyatakan hubungan suatu hubungan kerjasama yang dilakukan mampu meningkatkan kinerja kemampulabaan dan memberikan keuntungan jangka panjang, karena pesaing tidak mampu meniru, memahami maupun menggantikan kualitas perusahaan tersebut. Reinartz dan Kumar (2000; p.19) menambahkan

dengan mempertahankan relasi jangka panjang akan menghasilkan pemasukan yang lebih baik serta meningkatkan kinerja kemampuan. Sandy D. Jap (1999, p:477) berpendapat meskipun berkembang luasnya kepentingan dalam kolaborasi, ada suatu kekurangan dalam pemahaman mengenai bagaimana proses menghasilkan peningkatan kinerja kemampuan keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba. Morgan dan Hunt 1994; Seth dan Parpatiyar 1995 (dalam Reinartz dan Kumar, 2000, p:19) mengarahkan nilai positif yang kuat antara hubungan jangka panjang dan bertambahnya kinerja kemampuan perusahaan. Bahwa dengan mempertahankan relasi hubungan jangka panjang akan menghasilkan pemasukan yang lebih tinggi serta meningkatkan kinerja kemampuan.

Kepuasan berkolaborasi akan meningkatkan aset perusahaan dan prospek kinerja kemampuan perusahaan. Sandy D. Jap (1999, p.471) berpendapat meskipun berkembang luasnya kepentingan dan dalam berkolaborasi, ada suatu kekurangan dalam pemahaman mengenai bagaimana proses peningkatan kinerja kemampuan keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba.

Penelitian ini meningkatkan pemahaman dan menjelaskan bagaimana proses kolaborasi dalam hubungan perusahaan dan relasinya yang ditujukan untuk mengembangkan pendapatan strategik. Pembeli dan supplier akan saling menerima resiko atas usaha dan investasi sebab mereka termotivasi untuk mencapai hasil dari usaha strategis mereka.

2.3 Strategi Kerjasama Jangka Panjang (*Sustainable Alliance Strategic*)

Ganesan (1994, p:2-3) mengemukakan hubungan jangka panjang sebagai persepsi mengenai saling ketergantungan pembeli dan pemasok baik dalam konteks produk maupun hubungan dan diharapkan bahwa saling ketergantungan akan bernilai bagi pembeli dalam jangka panjang. Nilai ketergantungan ini akan membuat mereka berusaha untuk saling membangun dan menjaga atribut-atribut yang berharga pada hubungan kerjasama mereka.

Dalam memenuhi komitmen dengan pabrikan dalam tindakan kerjasama jangka panjang ada beberapa hal yang dilakukan distributor untuk memperkuat kerjasama hubungan (*working partnership*). Karakteristik-karakteristik yang dilihat manufaktur dari perusahaan distribusi, menurut James A. Narus & Anderson (1987, p:38) adalah :

- a. *Market Penetration Ability*, didefinisikan sebagai kecakapan teknik dan agresivitas dari kekuatan penjualan dari staf pemasaran. Seleksi yang tepat, pelatihan dan motivasi pada tenaga tenaga profesional adalah cara yang paling tepat bagi distributor untuk mencapai tingkat penetrasi lokal yang diharapkan.
- b. *Prompt Payment of Bills*, keterlambatan tagihan yang menumpuk adalah salah satu hal yang sangat merugikan dalam bisnis. Dengan pembayaran pada waktu, maka pabrikan dapat menyediakan usaha atau fasilitas yang lebih baik bagi peningkatan kualitas hubungan yang dilakukan.
- c. *Financial Stability*, sebagian besar pabrikan melihat hubungan kerjasama untuk orientasi jangka panjang. Dengan manajemen profesional, aset dan

cash flow, distributor yang memiliki kekuatan finansial merupakan partner yang diinginkan untuk hubungan kerjasama.

- d. *Knowledge of the Local Market*, dengan informasi tentang lokal market yang potensial misalnya segi ukuran, keinginan konsumen dan kecenderungan pasar, distributor akan memiliki ikatan kuat dalam kerjasama dengan pabrikan. Dalam informasi tersebut maka pabrikan berada dalam posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan yang dapat menguntungkan kerjasama hubungan tersebut.

2.4 Komitmen Hubungan (*Commitment Relationship*).

Menurut Morgan & Hunt (1994, p:26), komitmen didefinisikan sebagai kepercayaan dalam hubungan kerjasama yang terjadi pada hubungan yang terus-menerus yang sangat penting sebagai jaminan usaha untuk memelihara kerjasama yang mereka lakukan. Dia juga mengemukakan bahwa komitmen adalah pusat dari hubungan pemasaran (*marketing relationship*). Dorsch *et al* (1998) menambahkan komitmen merupakan kemampuan untuk mengembangkan pertukaran hubungan yang baik dan menggambarkan tingkat *relational bonding* yang tertinggi, komitmen juga meliputi kegiatan untuk memelihara sebuah hubungan.

Kemudian komitmen memiliki 3 aspek yang menurut Anderson & Weitz (1992) adalah sebuah keinginan bersama untuk mengembangkan hubungan yang stabil, kemauan untuk berkorban dalam mempertahankan dan memelihara hubungan dan keyakinan stabilitas akan hubungan tersebut. Morgan & Hunt

(1994) dalam penelitiannya mengatakan komitmen hubungan kerjasama adalah konsep kunci, memposisikan mereka sebagai variabel penghubung antara lima anteseden yang penting yaitu biaya penghentian hubungan, manfaat hubungan, nilai keuntungan bersama, komunikasi dan perilaku oportunistik dari lima hasil keluaran yaitu persetujuan bersama, keinginan untuk putus hubungan, konflik fungsional dan ketidakpastian.

Ross *et al* (1997, p:689) mengatakan komitmen untuk melakukan hubungan jangka panjang didefinisikan sebagai kompleksitas sikap dan tingkah laku yang mencerminkan keeratatan hubungan antara dua pihak yang semakin mendekatkan keduanya menjadi satu kesatuan. Kompleksitas ini meliputi loyalitas kepada mitra kerja, harapan dan keinginan bahwa hubungan akan berlanjut, keyakinan akan konsensi yang didapatkan akan berlangsung lama, perasaan sebagai satu kesatuan aliansi dan kerelaan untuk berinvestasi dalam hubungan tersebut bahkan sampai kerelaan untuk memperkuat hubungan tersebut. Sedangkan Menurut Berry & Parasuraman, 1991 (dalam Morgan R.M & Hunt S.D., 1994, p:24) bahwa *relationship marketing* dibangun dengan komitmen, artinya hubungan tersebut akan terjadi jika ada rasa komitmen antara kedua belah pihak dalam menjalin hubungan jangka waktu yang lama. Hubungan terjadi jika perusahaan mampu memberikan komitmen yang tinggi kepada pelanggannya tentunya akan memberikan kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap pelanggannya, karena komitmen secara umum dipandang sebagai suatu kekuatan dari tali hubungan diantara perusahaan dan pelanggan (Kim & Frazier, 1997). Dalam menjalin hubungan jangka panjang antar perusahaan, yang perlu dilakukan

penegasan-penegasan oleh perusahaan adalah tetap menjaga komitmen dan kepercayaan (Berry & Pasuraman, 1991). Kesimpulan pengertian komitmen dalam hubungan antara perusahaan adalah suatu sikap yang dilakukan perusahaan agar hubungan yang terjalin menjadi berarti dan stabil (Anderson & B Weitz, 1992). Melalui komitmen penjagaan hubungan jangka panjang antar perusahaan diharapkan bisa mencapai perkembangan dan kemanfaatan atas hubungan tersebut.

2.5 Kualitas Hubungan (*Relationship Quality*)

Kualitas hubungan menunjukkan perusahaan sebagai individu merasakan nilai tambah dari hubungan yang terjalin diantara mereka, yang menggambarkan kedekatan diantara perusahaan mitra. Kualitas hubungan yang tinggi akan menimbulkan interaksi dan hubungan diantara perusahaan perusahaan yang bersangkutan, yang akhirnya bisa dipandang sebagai aset strategik. Perusahaan mitra berusaha mengoptimalkan potensi strategik itu dari kualitas hubungan yang baik (Johnson, 1999, p:6). Morgan dan Hunt (1994, p:12) berpendapat kualitas hubungan diperhitungkan dalam membina hubungan diantara perusahaan dan mitra bisnisnya sangat diharapkan dalam jangka yang cukup lama, di mana sangat berkait erat dengan komitmen yang dibangun oleh mereka.

Kualitas hubungan menurut Johnson (1999, p:6-7) meliputi kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*) dan kejujuran (*fairness*). Sedangkan Macneil (1980, dalam Heide and John, 1992) mendefinisikan norma hubungan diisyaratkan sebagai kelanjutan dari suatu norma yang saling melengkapi, dengan

tiga dimensinya yaitu fleksibilitas (*flexibility*), pertukaran informasi (*information exchange*) dan solidaritas (*solidarity*). Fleksibilitas didefinisikan sebagai harapan kedua belah pihak untuk dapat saling menyesuaikan keadaan yang berubah. Pertukaran informasi merupakan sikap saling aktif dalam menyediakan informasi kepada partnernya, dan solidaritas merupakan harapan nilai yang tinggi dari hubungan yang terbentuk. Dengan demikian kedua belah pihak saling memberi dan mengisi sehingga terjalin hubungan yang langgeng dan saling menguntungkan. Dan Mohr *et al* (1995, p:14) dimensi-dimensi kualitas hubungan meliputi pengawasan bersama, pembagian yang adil (*fair share*) dan kejujuran (*fairness*).

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengintegrasikan kembali variabel-variabel penelitian yang telah diteliti oleh penelitian terdahulu oleh dengan meneliti variabel yang paling berpengaruh/dominan antara komitmen, kualitas hubungan, strategi kerjasama jangka panjang dan kinerja kemampulabaan dalam mencapai keunggulan bersaing berdasarkan uraian latar belakang.

1. Morgan, R.M. & Hunt S.D. (1994) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing” mengkaji secara mendalam variabel komitmen dan kepercayaan sebagai fokus utama dalam hubungan kerjasama yang strategik.

2. Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R Nevin (1996), dalam jurnal penelitiannya “Collaborative Communication in Interfirm Relationship: Moderating Effects of Integration and Control”.
3. Johnson, Jean L (1999), menganalisis hubungan antar variabel dan anteseden pengaruhnya terhadap kinerja kemampuan dan keunggulan kompetitif dalam judulnya “Strategic Integration in Industrial Distribution Channel: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset”, yang didukung pula oleh penelitian Sandy D. Jap (1999).
4. Kemudian Sandy. D Jap (1999) menganalisis hubungan antar variabel dan anteseden pengaruhnya terhadap kinerja kemampuan dan keunggulan kompetitif.

Dibawah ini disajikan berbagai penelitian terdahulu tentang *relationship strategic* sebagai referensi utama penelitian ini, seperti terlihat pada Tabel 2.1 dibawah ini.

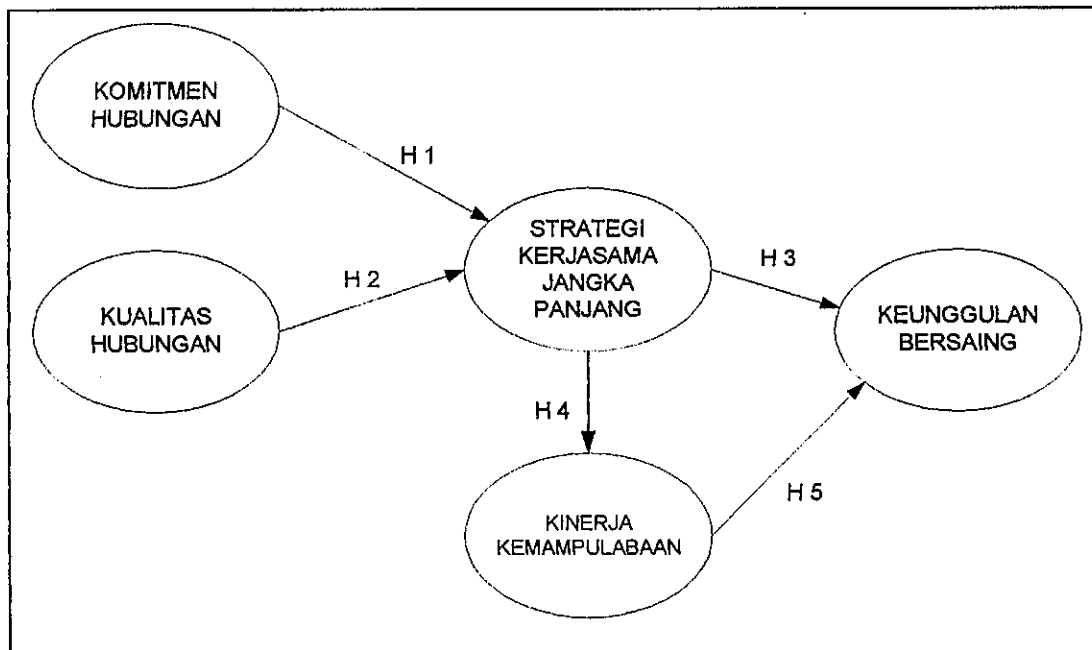
Tabel 2.1
Peneliti – Peneliti Terdahulu

Nama Peneliti	Variabel Anteseden	Variabel Outcomes	Tujuan Analisis	Alat Analisis	Temuan
Morgan, R.M. & Hunt S.D. (1994)	Relation benefits Relation termination cost Shared values Communication Opportunistic behavior Relationship commitment & Trust	Acquiescence Cooperation Propensity to leave Functional Conflict Uncertainty	Analisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap relation marketing.	Structural Equation Model	Komitmen dan kepercayaan berpengaruh terhadap kesuksesan hubungan jangka panjang.
Mohr, Jakk J, Robert J Fisher and John R Newin (1996)	Integration, Manufacturer Contro; Collaborative and Communication Control Variabel	Satisfaction Commitment Coordination	Analisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap koordinasi, kepuasan dan komitmen hubungan.	Confirmatory Factor Analysis	Manufacturer kontrol berpengaruh positif terhadap ketiga variabel outcomes (satisfaction, Commitment dan Coordination).
Johnson, Jean L (1999)	Dependence, Age Continuity expectation, Flexibility and Relationship Quality	Strategic Integration Performance	Analisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya antar perusahaan.	Confirmatory Factor Analysis	Kualitas hubungan memberi support terhadap kelanjutan hubungan jangka panjang.
Sandy D. Jap (1999)	Environment factors Goal congruence Complementary capability Belief in interpersonal Trustworthiness Coordination effor Idiosyncratic investment	Profit Performance Realized Competitive advantage	Analisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap kemampulabaan dan keunggulan kompetitif.	Maximum Likelihood	Kinerja kemampulabaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.
Ali Mahir (2003)	Kualitas Hubungan Komitmen hubungan Kepercayaan	Strategi kerjasama jangka panjang dan Keunggulan Bersaing	Analisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap strategi jangka panjang dan keunggulan bersaing.	Structural Equation Model	Komitmen mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap hubungan jangka panjang.

2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu (Johnson, 1999), Sandy D. Jap (1999), Morgan R.M & Hunt (1994), Mohr Jakki, Robert Fisher & John R (1996) dalam penelitian ini akan mengkaji hubungan antara variabel komitmen hubungan, kualitas hubungan yang berpengaruh kepada strategi kerjasama jangka panjang dan kinerja kemampulabaan yang hasil akhirnya mampu menciptakan suatu keunggulan bersaing. Kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka yang menganalisis pendapat peneliti – peneliti terdahulu, dibawah ini disajikan Tabel 2.2 tentang hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Tabel 2.2
Hipotesis yang diajukan

Hipotesis 1	Semakin tinggi komitmen yang dicapai maka semakin tinggi nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang.
Hipotesis 2	Semakin tinggi kualitas hubungan yang dibangun maka semakin tinggi nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang
Hipotesis 3	Semakin tinggi nilai kualitas kerjasama jangka panjang yang dibangun maka semakin tinggi nilai keunggulan bersaing perusahaan
Hipotesis 4	Semakin tinggi nilai strategi kerjasama yang dicapai, semakin tinggi nilai kinerja kemampuan.
Hipotesis 5	Semakin tinggi kinerja kemampuan yang dicapai, semakin tinggi nilai keunggulan bersaing.

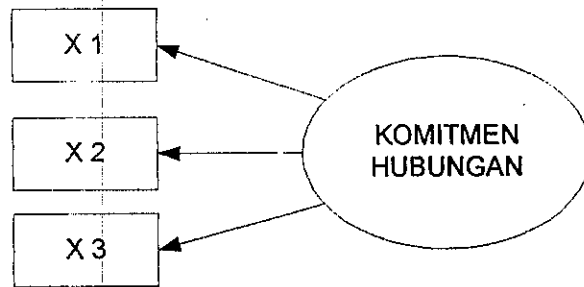
2.9 Dimensionalitas dan Definisi Operasional Variabel

2.9.1 Dimensionalitas Komitmen Hubungan

Variabel komitmen hubungan merupakan faktor yang mempengaruhi strategi kerjasama jangka panjang. Variabel ini akan dibentuk oleh dimensi : menghormati perjanjian, memelihara hubungan dan partisipasi. Ketiga dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2 dibawah ini :

Gambar 2.2

Model Variabel Komitmen Hubungan



Sumber : Morgan & Hunt (1994)

Keterangan :

X 1 : Menghormati Perjanjian

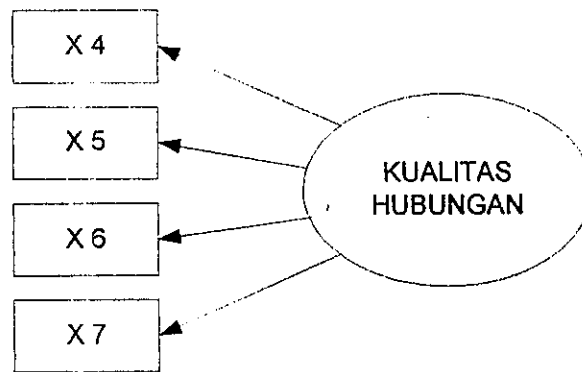
X 2 : Memelihara Hubungan

X 3 : Partisipasi

2.9.2 Dimensionalitas Kualitas Hubungan

Variabel kualitas hubungan merupakan faktor yang mempengaruhi strategi kerjasama jangka panjang. Variabel ini akan dibentuk oleh dimensi : Saling koordinasi kepercayaan, kerjasama yang adil dan semangat kejujuran. Keempat dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3 dibawah ini :

Gambar 2.3
Model Variabel Kualitas Hubungan



Sumber : Johnson (1999)

Keterangan :

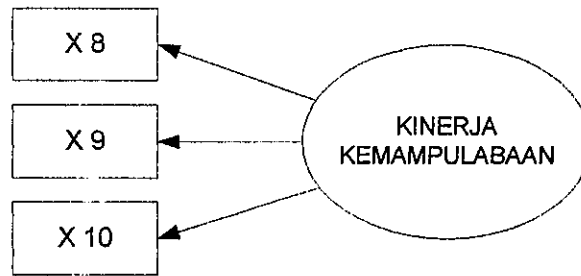
- X 4 : Saling koordinasi
- X 5 : Kepercayaan
- X 6 : Kerjasama yang adil
- X 7 : Semangat Kejujuran

2.9.3 Dimensionalitas Kinerja Kemampulabaan

Variabel kinerja kemampulabaan merupakan faktor yang mempengaruhi strategi kerjasama jangka panjang. Variabel ini akan dibentuk oleh dimensi : keuntungan yang tinggi (*high level of joint profits*), kegiatan penjualan (*generated a lot of profit*) dan keuntungan yang adil (*joint profit shared*); yang dapat dilihat pada Gambar 2.4 :

Gambar 2.4

Model Variabel Kinerja Kemampulabaan



Sumber : Sandy D Jap (1999)

Keterangan :

X 8 : Keuntungan tinggi

X 9 : Kegiatan Penjualan

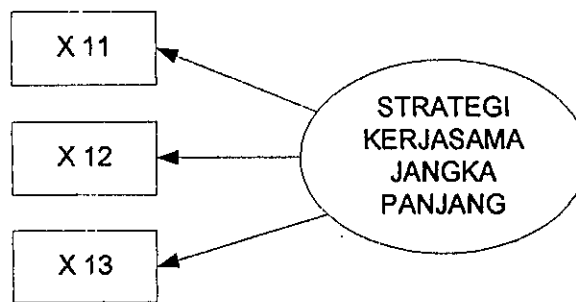
X 10 : Keuntungan yang adil

2.9.4 Dimensionalitas Strategi Kerjasama Jangka Panjang

Variabel strategi kerjasama jangka panjang merupakan faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Variabel ini akan dibentuk oleh dimensi : kepercayaan hubungan, harapan hubungan, dan saling menjaga hubungan. Ketiga dimensi tersebut diambil dari penelitian sebelumnya oleh Morgan & Hunt (1999) dan Johnson (1999) yang dapat dilihat pada Gambar 2.5 dibawah ini :

Gambar 2.5

Model Variabel Strategi Kerjasama Jangka panjang



Sumber : Morgan & Hunt (1994), Johnson (1999)

Keterangan :

X 11 : Kepercayaan Hubungan

X 12 : Harapan hubungan

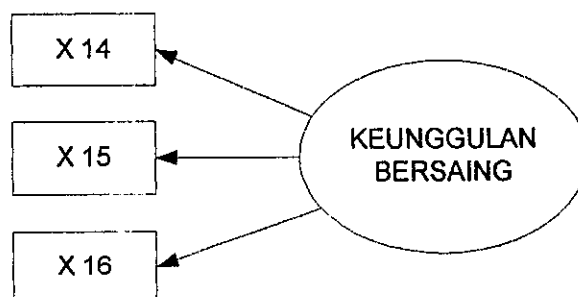
X 13 : Saling Menjaga Hubungan

2.9.5 Dimensionalitas Keunggulan Bersaing

Variabel keunggulan bersaing dibentuk oleh dimensi-dimensi sebagai berikut : kepastian harga, bonus yang menarik dan tingkat *market share* yang tinggi pada Gambar 2.6:

Gambar 2.6

Model Variabel Keunggulan Bersaing



Sumber : Sandy D. Jap (1999)

Keterangan :

X 14 : Kepastian harga

X 15 : Bonus yang menarik

X16 : *Market share* yang tinggi

2.10 Penentuan Variabel dan Dimensi

Penentuan untuk variabel dependen dan independen dalam model penelitian ini, dapat dilihat dalam Tabel 2.3 berikut :

Tabel 2.3
Variabel Independen dan Dependen

No.	Variabel Independen	Variabel Dependen
1	Komitmen Hubungan	Strategi Kerjasama Jangka Panjang
2	Kualitas Hubungan	Strategi Kerjasama Jangka Panjang
3	Strategi Kerjasama Jangka Panjang	Kinerja Kemampulabaan
4	Strategi Kerjasama Jangka Panjang	Keunggulan Bersaing
5	Kinerja Kemampulabaan	Keunggulan Bersaing

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat dalam Tabel 2.4 berikut :

Tabel 2.4
Definisi Operasional dan Indikator Penelitian

Variabel / Atribut	Definisi Operasional	Nama Indikator
Komitmen Hubungan	Didefinisikan sebagai kepercayaan dan keinginan untuk memelihara nilai dari hubungan kerjasama yang dibangun.	X 1 Menghormati perjanjian X 2 Memelihara hubungan X 3 Partisipasi
Kualitas Hubungan	Didefinisikan sebagai kualitas yang dirasakan responden saat membina suatu hubungan	X 4 Koordinasi X 5 Kepercayaan X 6 Kerjasama yang adil X 7 Semangat kejujuran
Kinerja Kemampuan	Ukuran yang menunjukkan gambaran keuntungan perusahaan dan ditampilkan dalam kualitas sumber daya, pendapatan, laba dan keunggulan kompetitif.	X 8 Keuntungan yang tinggi X 9 Kegiatan penjualan X 10 Keuntungan yang adil
Strategi Kerjasama Jangka Panjang	Didefinisikan sebagai situasi dimana anggota partnership bekerja bersama-sama untuk meraih tujuan-tujuan yang saling menguntungkan dengan koordinasi yang efektif dan fleksibel.	X 11 Kepercayaan hubungan X 12 Harapan hubungan X 13 Menjaga hubungan
Keunggulan Bersaing	Didefinisikan sebagai keunggulan yang diperoleh perusahaan karena memiliki nilai yang tidak dapat ditiru.	X 14 Kepastian Harga X 15 Bonus yang menarik X 16 Market share yang tinggi

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari jenis dan sumber data, populasi dan sampling, juga metode pengumpulan data. Teknik analisis yang diarahkan untuk menganalisis sebuah model dari strategi kerjasama jangka panjang. Sebuah model kerangka pemikiran teoritis telah dikembangkan pada Bab II sebagai dasar untuk penelitian ini.

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Indriatoro dan Supomo, 1999, p.146-147). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui pembagian atau penyebaran daftar pertanyaan (kuisisioner) yang diberikan kepada para pimpinan Distributor dan OSB yang berada di PT. Frisian Flag Indonesia *Sales Office V*, daerah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.1.2 Data Sekunder

Indriatoro dan Supomo (1999, p.147) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data

sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi :

1. Bahan – bahan yang berhubungan dengan topik penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal dan sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.
2. Data dari PT. Frisian Flag Indonesia cabang Semarang tentang data distributor, OSB dan sales.

3.2 Populasi dan Sampling

Populasi untuk obyek penelitian ini adalah pimpinan distributor dan OSB dari PT. Frisian Flag Indonesia wilayah *Sales Office V* (Jawa Tengah dan DIY) yang berjumlah 106 (17 Distributor dan 89 OSB), karena kontribusi mereka pada sales skala nasional yang cukup besar. Dalam penelitian ini tidak akan menggunakan sampel tetapi menggunakan seluruh anggota populasi sebagai responden.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode wawancara berdasarkan daftar pertanyaan kepada responden. Metode wawancara adalah percakapan dua arah atas inisiatif pewawancara untuk memperoleh responden (Cooper dan Emory, 1997, p.289). Adapun keuntungan menggunakan wawancara adalah kemampuannya dalam mengeksplorasi topik penelitian secara mendalam,

mencapai derajat kontrol pewawancara yang tinggi dan memberikan keleluasaan bagi pewawancara untuk mengatasi situasi-situasi tertentu.

Adapun daftar pertanyaan yang diajukan pada responden untuk mendapatkan data tentang variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam daftar pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-10. Responden dipersilakan untuk mengisi semakin ke kiri semakin tidak setuju dan begitu kebalikannya ke kanan untuk pernyataan tingkat persetujuan.

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum pengambilan data dilakukan, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan.

3.4.1 Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan mengetahui kehandalan kuesioner. Kehandalan kuisisioner mempunyai arti bahwa kuisisioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil dari uji ini cukup mencerminkan topik yang sedang diteliti. Alat bantu uji ini bisa dengan program SPSS dengan melihat korelasi *Pearson's Product Moment* untuk masing masing item pertanyaan dengan skor uji total.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur yang dipakai dalam penelitian dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari

stabilitas atau konsistensi internal dan informasi, jawaban atau pertanyaan, jika pengukuran atau pengamatan dilakukan berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliable*).

3.5 Teknik Analisis

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Metode yang dipilih untuk analisis harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk penelitian ini akan digunakan SEM (*The Structural Equation Modelling*) dari paket perangkat lunak statistik AMOS versi 4 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan struktural SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2000, p.181).

Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional diantaranya 1) Analisis Faktor Exploratori, 2) Regresi Berganda, 3) Analisis Diskriminan. Alat-alat analisis ini mempunyai kelemahan pada keterbatasannya suatu hubungan pada satu waktu. Keunggulan SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-

dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis (Ferdinand, 2000, p:5).

Untuk membuat pemodelan yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*).

Path diagram akan mempermudah peneliti untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya menggunakan “construct” atau “factor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok eksogen yang dikenal sebagai “source variables” atau “independent variables” yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Kelompok konstruk Endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya. Konstruk Eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah model dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut :

$$\textit{Variabel Endogen} = \textit{Variabel Eksogen} + \textit{Variabel Endogen} + \textit{Error}$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana, mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk dan model.

4. Memilih matriks input dan estimasi model.

Setelah model dispesifikasi secara lengkap, langkah berikutnya adalah memilih jenis input dan estimasi model yang sesuai. SEM hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi (Ferdinand, 2002, p:46).

5. Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Problem identifikasi pada prinsip adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan suatu estimasi yang unik. Bila

setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembang lebih banyak konstruk. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala – gejala (Ferdinand, 2002, p:50) :

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, 2002, p:46-51) :

- a. Dengan *starting value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah identifikasi.
- b. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fit* pada variabel tersebut kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overal fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah identifikasi.

6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu langkah pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linieritas, *outliers* serta multikolinieritas dan singularitas. Jika asumsi sudah dipenuhi, maka model tersebut dapat diuji melalui berbagai cara dengan uji kesesuaian dan uji statistik. Untuk uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* nilainya untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau tidak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002, p:55-61) :

- **Chi Square Statistik** merupakan uji statistik adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel. *Chi Square* bersifat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila nilainya rendah.
- **RMSEA** (*The Root Mean Square Error of Aproximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al*, 1995, p:175). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degress of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000, p:53).

- **GFI** (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam index ini menunjukkan sebuah *better fit*.
- **AGFI** (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair *et al.*, 1995; Hulland *et al.*, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p:56).
- **CMIN/DF**, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p:56).
- **TLI** (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair *et al.*, 1995, p:175) dan nilai yang mendekati 1 (satu) menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p:57).
- **CFI** (*Comparative Fit Index*), dimana bilai mendekati 1 berindikasi bahwa tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p:58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan dan memodifikasikan model bagi model – model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Ferdinand, 2002, p:64). Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya adanya modifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut.

Hair *et al*, 1995 (dalam Ferdinand, 2002, p:65-66) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 persen. Bila lebih besar maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Apabila ditemukan yang lebih besar lagi ($>2,58$), maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi. Modifikasi dapat dilakukan dengan menambah indeks modifikasi, yang memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien di estimasi.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari tanggapan reponden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan pada bab terdahulu.

Analisis data yang adalah digunakan dalam penelitian ini adalah *full model of Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis* yang merupakan langkah awal pada proses analisis SEM. Kedua analisis yang dilakukan ini terdiri dari tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit* dari model penelitian yang diajukan. Selanjutnya setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu:

4.2.1. Pengembangan Model Teoritis

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 16 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya.

4.2.2. Pengembangan Diagram Alur Path (*path diagram*)

Hasil pengembangan teoritis tersebut selanjutnya akan dinyatakan dalam bentuk diagram jalur (*path diagram*) untuk pengujian model penelitian secara statistik sebagaimana telah digambarkan pada bab III. Program AMOS 4.01 akan digunakan dalam analisis data.

4.2.3. Persamaan Pengukuran dan Persamaan Struktural

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut selanjutnya dinyatakan dalam persamaan struktural dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) sebagaimana telah diterangkan dalam bab III.

4.2.4. Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model

Structural Equational Modeling (SEM) berbeda dengan teknik analisis data multivariat lainnya. Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik varians/kovarians. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 106 responden. Matriks kovarian digunakan karena memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi. Selain itu penelitian untuk menguji kausalitas, lebih baik dengan menggunakan matriks kovarians (Ferdinand, 2000, p.27).

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* model yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.2.5. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 5 variabel laten dengan jumlah keseluruhan terdiri dari 16 dimensi. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji *unidimensionalitas* dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten.

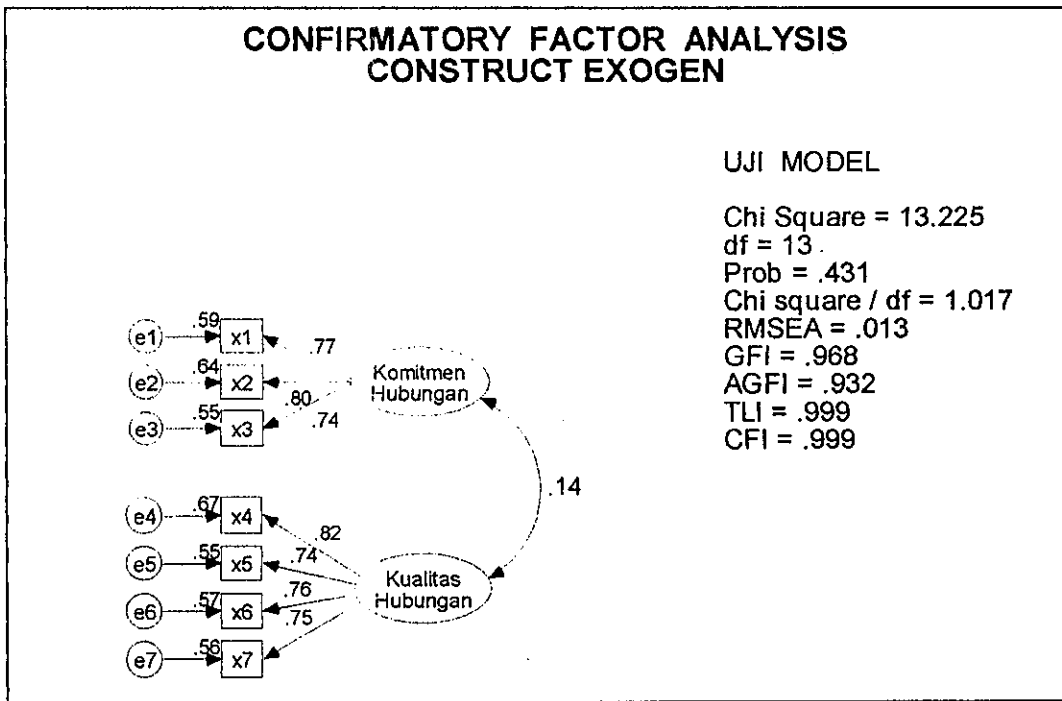
4.2.5.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 2 variabel laten dengan 7 *observed variabel*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ditunjukkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.1 dan Tabel 4.2.

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.431 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang

menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen



Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.1
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square (df = 13)	< 22.362	13.225	Baik
Probability	≥ 0.05	0.431	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.013	Baik
GFI	≥ 0.90	0.968	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.932	Baik
TLI	≤ 2.00	0.999	Baik
CFI	≥ 0.95	0.999	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.2
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

	Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x3 <-- Komitmen_Hubungan	1.000	0.745			
x2 <-- Komitmen_Hubungan	1.150	0.800	0.170	6.754	0.000
x1 <-- Komitmen_Hubungan	1.133	0.768	0.169	6.710	0.000
x7 <-- Kualitas_Hubungan	1.000	0.749			
x6 <-- Kualitas_Hubungan	1.065	0.757	0.147	7.253	0.000
x5 <-- Kualitas_Hubungan	0.938	0.743	0.132	7.127	0.000
x4 <-- Kualitas_Hubungan	1.117	0.816	0.145	7.705	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah

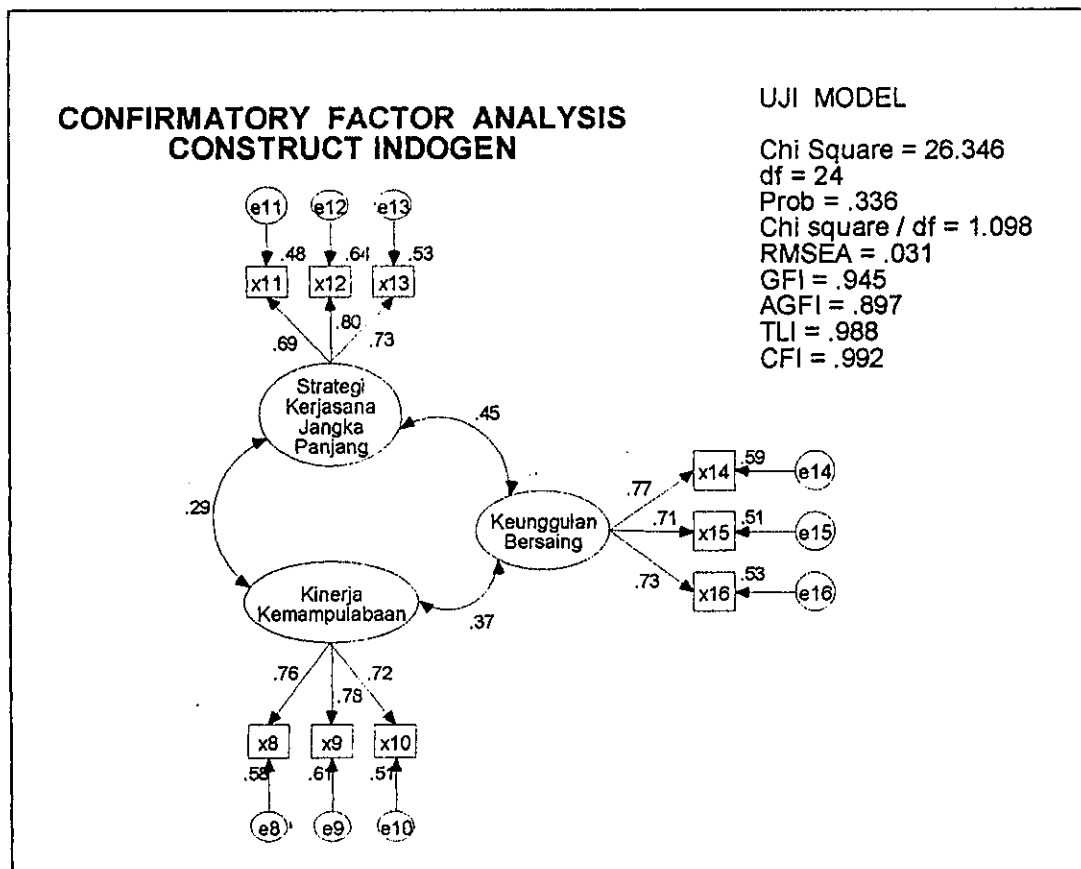
Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan *unidimensionalitas*. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor

konfirmasi ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.5.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 3 variabel laten dengan 9 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.3
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square (df = 24)	< 36.415	26.346	Baik
Probability	≥ 0.05	0.336	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.031	Baik
GFI	≥ 0.90	0.945	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.897	Marginal
TLI	≤ 2.00	0.988	Baik
CFI	≥ 0.95	0.992	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.4
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

	Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x16 <-- Keunggulan_Bersaing	1.057	0.730	0.171	6.187	0.000
x15 <-- Keunggulan_Bersaing	0.914	0.711	0.150	6.108	0.000
x14 <-- Keunggulan_Bersaing	1.000	0.771			
x11 <-- Strategi_Kerjasama_Jangka Panjang	1.000	0.689			
x12 <-- Strategi_Kerjasama_Jangka Panjang	1.256	0.800	0.208	6.028	0.000
x13 <-- Strategi_Kerjasama_Jangka Panjang	0.900	0.726	0.152	5.917	0.000
x10 <-- Kinerja_Kemampulabaan	1.000	0.717			
x9 <-- Kinerja_Kemampulabaan	1.040	0.779	0.164	6.331	0.000
x8 <-- Kinerja_Kemampulabaan	0.886	0.764	0.140	6.308	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu

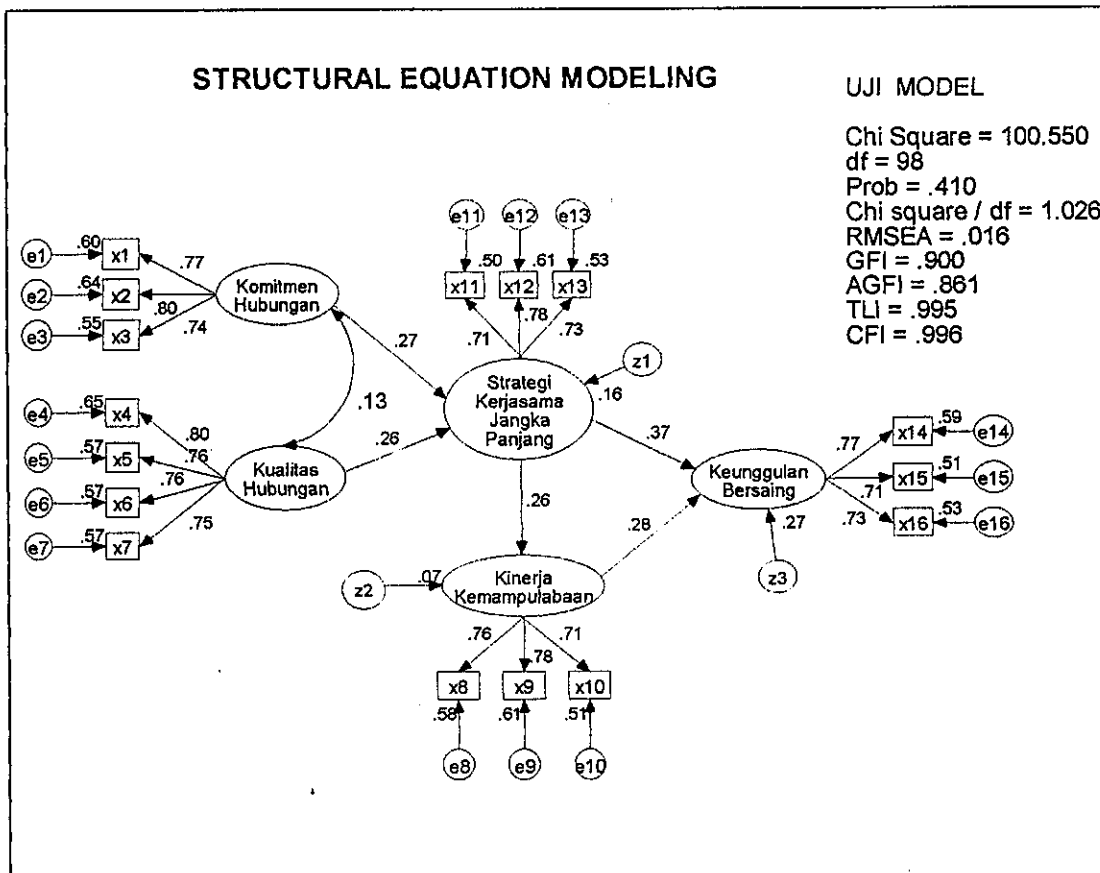
sebesar 0.336 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan *unidimensionalitas*. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.5.3 Analisis *Structural Equation Modelling*

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM ditampilkan pada Gambar 4.3 , Tabel 4.5 dan Tabel 4.6

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Sumber : Data penelitian yang diolah

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada Tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square (df = 98)	Kecil (< 122.108)	100.550	Baik
Probability	≥ 0.05	0.410	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.016	Baik
GFI	≥ 0.90	0.900	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.861	Marginal
TLI	≤ 2.00	0.995	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel.

4.2.6 Analisis Identifikasi Model

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
4. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

4.2.7 Evaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria (*goodness of fit*) seperti Tabel 4.8 sudah terpenuhi meskipun nilai AGFI diterima secara marginal.

4.2.7.1 Evaluasi Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada pada rentang antara - 2.58 dan 2,58 pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.6

Tabel 4.6
Normalitas Data

	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X10	4.000	10.000	-0.372	-1.562	-0.611	-1.284
X9	5.000	10.000	-0.393	-1.650	-0.720	-1.512
X8	5.000	10.000	-0.385	-1.617	-0.321	-0.675
X1	6.000	10.000	0.279	1.174	-1.108	-2.328
X2	6.000	10.000	0.075	0.317	-0.858	-1.803
X3	6.000	10.000	-0.169	-0.711	-0.993	-2.086
X15	5.000	10.000	-0.182	-0.765	-0.472	-0.992
X16	4.000	10.000	-0.446	-1.876	-0.421	-0.884
X14	5.000	10.000	-0.316	-1.330	-0.391	-0.821
X7	5.000	10.000	-0.129	-0.543	-0.967	-2.033
X13	5.000	10.000	-0.457	-1.922	-0.228	-0.480
X12	5.000	10.000	-0.183	-0.770	-0.937	-1.970
x11	4.000	10.000	-0.443	-1.862	-0.494	-1.039
x4	5.000	10.000	-0.501	-2.105	-0.557	-1.171
x5	4.000	10.000	-0.338	-1.420	-0.495	-1.039
x6	4.000	10.000	-0.328	-1.380	-0.825	-1.734
Multivariate					10.205	2.189

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.7. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk *skewness* dan kurtosis untuk *univariate* maupun *multivariate* yang berada diantara rentang -2.58 dan 2.58. Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.7.2 Evaluasi atas Outlier

Evaluasi atas *outlier univariat* dan *outlier multivariat* disajikan pada bagian berikut ini:

4.2.7.2.1 *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalonobis (*Mahalonobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al* 1995 dalam Ferdinand, 2002)

Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 16 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $C_{(16,001)}^2 = 39.525$ (berdasarkan tabel distribusi c^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak *mahalanobis* maksimal 30,828. Jadi dalam analisis ini tidak ditemukan adanya *outlier*.

4.2.7.2.2 Uji Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang lebih besar dari -3 dan 3 , maka akan dikategorikan sebagai *outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* ada pada Tabel 4.7

Tabel 4.7
Pengujian *Univariate Outlier*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	106	-1.79149	1.58447	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	106	-2.18240	1.77203	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	106	-2.23583	1.48179	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	106	-1.94228	1.48908	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	106	-2.63686	1.79976	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	106	-2.39975	1.60613	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	106	-1.61925	1.85525	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	106	-2.06482	1.72188	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	106	-1.95376	1.33352	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	106	-2.33746	1.43570	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	106	-2.45989	1.63563	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	106	-1.61185	1.54048	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	106	-2.27024	1.72719	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	106	-2.30594	1.51327	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	106	-2.20240	1.64998	.0000000	1.0000000
Zscore(X16)	106	-2.72592	1.38234	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	106				

Sumber : Data penelitian yang diolah

4.2.7.3 Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan

matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sampel adalah :

$$\text{Determinant of Sample Covariance Matrix} = 2.2658^{e+001} = 22,658$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sampel berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.8 Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model di estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. *Cut-off value* sebesar $\pm 2,58$ dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Data *standardized residual covariances* yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Standardized Residual Covariance

	x10	x9	x8	x1	x2	x3	x15	x16	x14	x7	x13	x12	x11	x4	x5	x6
x10	0.000	0.023	0.010	-1.293	-0.927	-1.073	-0.285	-0.158	-1.018	-1.087	0.543	1.306	0.691	-0.872	-0.294	-0.756
x9	0.023	0.000	-0.025	-0.897	-1.657	-1.790	-0.101	0.543	0.018	-0.750	0.374	0.097	-0.782	-2.268	-1.523	-1.237
x8	0.010	-0.025	0.000	-2.017	-2.401	-1.617	-0.249	1.112	-0.067	-0.503	0.373	0.540	-1.823	-0.835	-0.552	-0.543
x1	-1.293	-0.897	-2.017	0.000	0.044	-0.063	0.220	-0.089	0.157	-0.207	0.075	0.185	0.375	0.449	-0.058	0.050
x2	-0.927	-1.657	-2.401	0.044	0.000	0.024	-0.865	-0.631	-0.803	-0.941	-0.676	-0.388	-0.297	0.663	-0.460	-0.701
x3	-1.073	-1.790	-1.617	-0.063	0.024	0.000	0.812	0.251	0.827	0.014	-0.213	0.611	0.555	0.919	-0.280	0.171
x15	-0.285	-0.101	-0.249	0.220	-0.865	0.812	0.000	-0.211	0.124	-0.538	0.502	0.430	0.284	-1.499	-0.246	-0.209
x16	-0.158	0.543	1.112	-0.089	-0.631	0.251	-0.211	0.000	0.044	-0.588	0.767	0.526	-1.249	-1.647	0.116	0.715
x14	-1.018	0.018	-0.067	0.157	-0.803	0.827	0.124	0.044	0.000	-0.371	0.099	0.087	-1.126	-1.811	0.045	-0.968
x7	-1.087	-0.750	-0.503	-0.207	-0.941	0.014	-0.538	-0.588	-0.371	0.000	-0.216	0.008	1.247	0.246	0.120	-0.501
x13	0.643	0.374	0.373	0.075	-0.676	-0.213	0.502	0.767	0.099	-0.216	0.000	-0.081	0.054	-0.961	0.627	-0.573
x12	1.306	0.097	0.540	0.185	-0.388	0.611	0.430	0.526	0.087	0.008	-0.081	0.000	-0.027	-1.089	0.246	-0.518
x11	0.691	-0.782	-1.823	0.375	-0.297	0.555	0.284	-1.249	-1.126	1.247	0.054	-0.027	0.000	1.198	2.079	0.082
x4	-0.872	-2.268	-0.835	0.449	0.663	0.919	-1.499	-1.647	-1.811	0.246	-0.961	-1.089	1.198	0.000	-0.459	0.306
x5	-0.294	-1.523	-0.552	-0.058	-0.460	-0.280	-0.246	0.116	0.045	0.120	0.627	0.246	2.079	-0.459	0.000	0.281
x6	-0.756	-1.237	-0.543	0.050	-0.701	0.171	-0.209	0.715	-0.968	-0.501	-0.573	-0.518	0.082	0.306	0.281	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah

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

4.3 Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

4.3.1 Uji *Reliability*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar adalah 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard>Loading})^2}{(\sum \text{Standard>Loading})^2 + \sum E_j}$$

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk table untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Tabel 4.10

4.3.2 Uji *Variance Extract*

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah :

$$\text{VarianceExtract} = \frac{(\sum \text{Standard>Loading}^2)}{(\sum \text{Standard>Loading}^2) + \sum E_j}$$

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.9

Tabel 4.9
Reliability dan Variance Extract

Komitmen

	std.loading	std.loading ²	1 - std.loading ²	Reliability	Variance Extract
x3	0.749	0.561	0.439	0.790	0.557
x2	0.734	0.539	0.461		
x1	0.755	0.570	0.430		
E std Loading	2.238	1.670	1.330		
(E std.loading)²	5.009				

Kualitas Hubungan

	std.loading	std.loading ²	1 - std.loading ²	Reliability	Variance Extract
x4	0.789	0.623	0.377	0.849	0.585
x5	0.747	0.558	0.442		
x6	0.740	0.548	0.452		
x7	0.782	0.612	0.388		
E std Loading	3.058	2.340	1.660		
(E std.loading)²	9.351				

Kinerja Kemampuan

	std.loading	std.loading ²	1 - std.loading ²	Reliability	Variance Extract
x9	0.780	0.608	0.392	0.798	0.568
x8	0.765	0.585	0.415		
x10	0.715	0.511	0.489		
E std Loading	2.260	1.705	1.295		
(E std.loading)²	5.108				

Strategi Kerjasama Jangka Panjang

	std.loading	std.loading ²	1 - std.loading ²	Reliability	Variance Extract
x12	0.790	0.624	0.376	0.786	0.551
x11	0.716	0.513	0.487		
x13	0.719	0.517	0.483		
E std Loading	2.225	1.654	1.346		
(E std.loading)²	4.951				

Keunggulan Bersaing

	std.loading	std.loading ²	1 - std.loading ²	Reliability	Variance Extract
x15	0.711	0.506	0.494	0.782	0.544
x14	0.771	0.594	0.406		
x16	0.730	0.533	0.467		
E std Loading	2.212	1.633	1.367		
(E std.loading)²	4.893				

4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10
Uji Hipotesis

	Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Strategi_Kerjasama Jangka Panjang <-- Komitmen_Hubungan	0.344	0.265	0.158	2.177	0.029
Strategi_Kerjasama Jangka Panjang <-- Kualitas_Hubungan	0.239	0.262	0.109	2.205	0.027
Kinerja_Kemampuan <-- Strategi_Kerjasama Jangka Panjang	0.250	0.256	0.122	2.044	0.041
Keunggulan_Bersaing <-- Strategi_Kerjasama Jangka Panjang	0.365	0.374	0.125	2.905	0.004
Keunggulan_Bersaing <-- Kinerja_Kemampuan	0.275	0.276	0.123	2.242	0.025

Sumber : Data primer yang diolah

4.4.1 Hasil Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi komitmen yang dicapai maka semakin tinggi nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang

Parameter estimasi standar hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,265. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.177 dengan probabilitas = 0,027. Nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan yang berarti bahwa Hipotesis 1 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi komitmen hubungan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi kerjasama jangka panjang.

4.4.2 Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi kualitas hubungan yang dibangun maka semakin tinggi nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang

Parameter estimasi standar hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,262. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.205 dengan probabilitas = 0,027. Nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan yang berarti bahwa Hipotesis 2 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi kualitas hubungan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi kerjasama jangka panjang.

4.4.3 Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi nilai kualitas kerjasama jangka panjang yang dibangun maka semakin tinggi nilai keunggulan bersaing perusahaan.

Parameter estimasi standar hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,374. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.905 dengan probabilitas = 0,004. Nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan, yang berarti bahwa Hipotesis 3 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi strategi kerjasama jangka panjang akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

4.4.4 Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi nilai strategi kerjasama yang dicapai, semakin tinggi nilai kinerja kemampulabaan

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,256. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.044 dengan probabilitas = 0,041. Nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan yang berarti bahwa Hipotesis 4 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi strategi kerjasama jangka panjang akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kemampulabaan.

4.4.5 Pengujian Hipotesis 5

H5 : Semakin tinggi kinerja kemampulabaan yang dicapai, semakin tinggi nilai keunggulan bersaing

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,276. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.242 dengan probabilitas = 0,025. Nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan yang berarti bahwa Hipotesis 5 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi kinerja kemampulabaan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

4.5. Simpulan Hipotesis

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 5 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan. Simpulan hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Simpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Komitmen hubungan yang semakin tinggi akan berpengaruh terhadap nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang	Terbukti
H2	Kualitas hubungan yang semakin tinggi akan berpengaruh terhadap nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang	Terbukti
H3	Strategi kerjasama jangka panjang akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan	Terbukti
H4	Strategi kerjasama jangka panjang akan berpengaruh terhadap kinerja kemampulabaan	Terbukti
H5	Kinerja kemampulabaan akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing	Terbukti

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Bab ini berisi simpulan-simpulan dari hasil analisis seperti yang diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasi kebijakan baik secara teoritis maupun praktis. Selanjutnya juga dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang (*future research*).

5.1. Simpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi komitmen yang dicapai maka semakin tinggi nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen yang dicapai dengan nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang. Hal ini mendukung penelitian Anderson & Weitz (1992), Morgan & Hunt (1994), Ross *et al* (1997) dan Berry & Parasuraman, 1991 (dalam Morgan R.M & Hunt S.D, 1994) yang mengatakan bahwa komitmen yang dicapai berhubungan positif dengan nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang, dimana semakin tinggi komitmen yang dicapai akan berdampak terhadap meningkatnya nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang untuk melaksanakan kegiatan kerjasama yang lebih baik daripada tanpa adanya nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang.

5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi kualitas hubungan yang dibangun maka semakin tinggi nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kualitas hubungan yang dibangun dengan nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang. Hal ini mendukung penelitian Johnson (1999) dan Morgan dan Hunt (1994) yang mengatakan bahwa kualitas hubungan yang dibangun berhubungan positif dengan nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang, dimana semakin tinggi kualitas hubungan yang dibangun berhubungan akan berdampak terhadap meningkatnya nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang untuk melaksanakan kegiatan pemasaran yang lebih baik.

5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi nilai kualitas kerjasama jangka panjang yang dibangun maka semakin tinggi nilai keunggulan bersaing perusahaan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara nilai kualitas kerjasama jangka panjang yang dibangun dengan nilai keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini mendukung penelitian Ganesan (1994) dan James A. Narus & James. C Anderson (1987) menyatakan bahwa nilai kualitas kerjasama jangka panjang yang dibangun berhubungan positif dengan nilai keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan yang dapat membangun nilai kualitas kerjasama jangka panjang sehingga lebih unik dibandingkan perusahaan lain maka menciptakan keunggulan bersaing.

5.1.4. Simpulan mengenai Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi nilai strategi kerjasama yang dicapai, semakin tinggi nilai kinerja kemampulabaan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara nilai strategi kerjasama yang dicapai dengan nilai kinerja kemampulabaan. Hal ini mendukung penelitian Reinartz dan Kumar (2000), Morgan dan Hunt (1994), Seth dan Parpatiyar (1995) dalam Reinartz dan Kumar (2000) dan Sandy D. Jap (1999) menyatakan bahwa nilai strategi kerjasama yang dicapai berhubungan positif dengan nilai kinerja kemampulabaan. Perusahaan yang dapat mempertahankan relasi hubungan jangka panjang akan menghasilkan pemasukan yang lebih tinggi serta meningkatkan kinerja kemampulabaan.

5.1.5. Simpulan mengenai Hipotesis 5

H5 : Semakin tinggi kinerja kemampulabaan yang dicapai, semakin tinggi nilai keunggulan bersaing.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kinerja kemampulabaan yang dicapai dengan nilai keunggulan bersaing. Hal ini mendukung penelitian Sandy D. Jap (1999) menyatakan bahwa kinerja kemampulabaan yang dicapai berhubungan positif dengan nilai keunggulan bersaing. Perusahaan mampu mencapai kinerja kemampulabaan akan mampu memenangkan keunggulan bersaing.

5.2. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh strategi kerjasama jangka panjang dan kinerja kemampuan dalam menciptakan keunggulan bersaing. Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian menunjukkan komitmen yang dicapai mempunyai pengaruh yang positif terhadap nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator menghormati perjanjian dan partisipasi merupakan indikator dari komitmen hubungan yang paling berpengaruh dalam meningkatkan nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang dengan nilai estimasi 0,75.

Hubungan terjadi jika antara pabrikan dan pelaku distribusinya mampu memberikan komitmen yang tinggi, yang tentunya akan memberikan kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap hubungan yang dibina, karena komitmen secara umum dipandang sebagai suatu kekuatan dari tali hubungan diantara perusahaan dan mitra kerjanya. PT. Frisian Flag Indonesia harus mengawali memegang teguh terhadap komitmen bersama dengan para distributornya terhadap perjanjian, kebijakan kerjasama, penyusunan dan implementasi strategi dalam mempertahankan dan memenangkan pasar. Seringnya terjadi perubahan kebijakan atau strategi terutama dalam operasional akan mengakibatkan nilai komitmen para distributor turun.

2. Kualitas hubungan menunjukkan perusahaan sebagai individu merasakan nilai tambah dari hubungan yang terjalin diantara mereka, yang menggambarkan kedekatan diantara perusahaan mitra. Kualitas hubungan yang tinggi akan menimbulkan interaksi dan hubungan diantara perusahaan perusahaan yang bersangkutan, yang akhirnya bisa dipandang sebagai aset strategik. Kualitas hubungan juga diperhitungkan dalam membina hubungan diantara perusahaan dan mitra bisnisnya yang sangat diharapkan dalam jangka yang cukup lama. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator koordinasi yang paling berpengaruh dari variabel kualitas hubungan dalam meningkatkan nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang dengan nilai estimasi 0,79. Ini menyakinkan bahwa koordinasi yang dilakukan PT. Frisian Flag Indonesia dengan mitra kerjanya sangat berpengaruh. Petugas PT. Frisian Flag Indonesia yang berada di dalam lingkup operasional distributor harus benar benar mampu menjadi mediator hubungan untuk memastikan segala bentuk kegiatan operasional, strategi dan implementasi atas kebijakan, dan perjanjian hubungan kerjasama berjalan dengan harmonis, penuh dengan koordinasi dan menjadikan distributor sebagai partner kerja yang bukan sekedar bisnis. Intinya PT. Frisian Flag Indonesia harus mampu mengelola hubungan kerjasama.
3. Variabel strategi kerjasama jangka panjang merupakan persepsi mengenai saling ketergantungan pembeli dan pemasok baik dalam konteks produk maupun hubungan dan diharapkan bahwa saling ketergantungan akan bernilai bagi pembeli dalam jangka panjang. Nilai ketergantungan ini akan

membuat mereka berusaha untuk saling membangun dan menjaga atribut-atribut yang berharga pada hubungan kerjasama mereka. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator harapan hubungan merupakan indikator dari strategi kerjasama jangka panjang yang paling berpengaruh dalam meningkatkan keunggulan bersaing dengan nilai estimasi 0,62. Ini menunjukkan bahwa para distributor berharap untuk melakukan kerjasama dalam jangka waktu yang lama.

Variabel strategi kerjasama jangka panjang dipengaruhi oleh variabel komitmen dan kualitas hubungan, nilai *standardized regression weights* untuk variabel kualitas hubungan adalah yang paling berpengaruh dalam menciptakan strategi kerjasama jangka panjang. Dengan meningkatnya nilai koordinasi dalam kerjasama para distributor akan sangat yakin bahwa hubungan bisnis dan kerjasama yang dibentuk akan dalam waktu jangka panjang yang akan menghasilkan atribut-atribut yang berharga bagi kerjasama mereka.

4. Kinerja kemampulabaan adalah suatu ukuran yang menunjukkan gambaran keuntungan perusahaan dan ditampilkan dalam kualitas sumber daya, pendapatan, laba dan keunggulan kompetitif. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator kegiatan penjualan merupakan indikator yang paling berpengaruh dari variabel kinerja kemampulabaan dengan nilai estimasi sebesar 0,78. Ini berarti PT. Frisian Flag Indonesia dituntut untuk selalu lebih *inovatif* dan *customization, intuitive, proactive, communicative* untuk mendapatkan *customer valuation* yang menjadi dasar bagi perencanaan investasi ke pelanggan.

5. Sedangkan indikator yang paling berpengaruh dalam keunggulan bersaing adalah kepastian harga dengan nilai *standardized regression weights* 0.77. Kepastian harga inilah yang menjadi kunci utama terhadap memenangkan persaingan, dan tugas PT. Frisian Flag Indonesia untuk membuat suatu strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing dengan memperhatikan faktor kualitas hubungan dan strategi kerjasama jangka panjang. Beberapa pilihan agar harga stabil misalkan dengan 1) persetujuan dan kesepakatan bersama kembali terhadap perjanjian (harga jual), 2) sanksi terhadap pelanggar, 3) kontrol terhadap suplai barang dan 4) kontrol pasar yang cermat terhadap perilaku dan perubahan pasar.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan ide dalam penelitian ini adalah:

1. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada distributor dan OSB dari PT. Frisian Flag Indonesia wilayah *Sales Office V* (Jawa Tengah dan DIY).
2. Dari model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini, hanya lima variabel yang diuji, yaitu: komitmen hubungan, kualitas hubungan, strategi kerjasama jangka panjang, kinerja kemampuan dan keunggulan bersaing. Sedangkan variabel lain seperti faktor lingkungan, kesesuaian tujuan dan lain-lain tidak dicakup dalam penelitian ini.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, yaitu:

1. Penelitian mendatang sebaiknya tidak hanya membatasi pada distributor dan OSB dari PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Sales Office V (Jawa Tengah dan DIY), namun juga distributor dan OSB dari PT. Frisian Flag Indonesia pada wilayah lain ditambah outlet "Toko Kita" (istilah *outlet*/toko khusus di lingkup PT. Frisian Flag Indonesia) dengan maksud untuk lebih menggambarkan sistem dan proses kerjasama secara keseluruhan yang sebenarnya berlangsung pada PT. Frisian Flag Indonesia.
2. Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi strategi kerjasama jangka panjang dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Karena strategi kerjasama jangka panjang tidak hanya dipengaruhi oleh komitmen hubungan dan kualitas hubungan. Selain itu indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan PT. Frisian Flag Indonesia dalam memenangkan keunggulan bersaing.
3. Agenda penelitian ke depan sangat menarik jika mencoba melakukan penelitian hubungan kerjasama dengan outlet akhir dari distribusi. Disini tidak ada perjanjian yang mengikat outlet tersebut. Outlet sangat bebas menentukan kegiatan penjualannya dalam memperoleh benefit. Sehingga menjadi tugas ditributor dan pabrikan dalam mengelola hubungan dengan outlet.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Mahir, 2003, "Strategi Kerjasama Jangka Panjang dan Pengaruhnya pada Keunggulan Bersaing", *Thesis Magister Management*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Anderson, E. and B. Weitz, 1992, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channel", *Journal of Marketing Research* 29(1), p.18-34
- Borys, Brian and David B. Jemison, 1989, "Hybrid Arrangement as Strategic Alliances : Teorical Issues in Organization Combination", *Academy of Management Review* 14, p.234-249
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., 1995, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi terjemahan kelima, Penerbit Erlangga.
- Day, Goerge S., 2000, "Managing Market Relationship", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28, Vol.1, p.24-30
- Dorsch, Michael J., Swanson, Scott R., and Kelley, Scott W., 1998, "The Role of Relationship Quality in Stratification of Vendor as Perceived by Customer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.2, p.128-142
- Ferdinand, A., 1999, "Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage", *Thesis Doctoral*, March, Badan Penerbit Diponegoro
- _____, 2000, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ganesan, Shankar, 1994, "Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.58, April, p.1-19
- Indriantoro, Nur dan Supomo, 1999, "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi dan Manajemen", BPFE Yogyakarta.
- James A. Narus & James C. Anderson, 1987, "Turn Your Industrial Distribution into Partners" in Robust Sales Management, *Harvard Bussiness Review*, Paperback.

- _____, 1990, "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*, Vol.54 (January), p.42-58
- Sandy D. Jap, 1999, "Pie-Expansion Effort : Collaboration Processes in Buyer Supplier Relationship", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, November, p.461-475
- Johnson, Jean L, 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channel : Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume 27 No.1, p.4-18
- Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R Nevin, 1996, "Collaborative Communication in Interfirm Relationship : Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, Volume 60, July, p.103-115
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D., 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, p.20-38
- Reinartz, Werner J, and Kumar V., 2000, "On the Profitability of Long-Life Customers in Noncontractual Setting : An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing* (64), Oktober, p.17-35
- Ross, William T. Jr., Anderson, Erin & Weitz, Barton, 1997, "Performance in Principal Agents Dyads : The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship", *Management Science*, Vol.43, No.5, May, p:680-704
- Tatiek Nurhayati Harahap, 2004, "Analisis Partnership Reseller", *EKOBIS*, Vol.5, No.1, Januari, p:99-108
- Webster & Frederick E., 1991, *Industrial Marketing Strategy*, 3rd ed, New York : John Wiley & Sons, Inc.

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak/ Ibu Pemilik DWS/OSB

PT. Frisian Flag Indonesia

Sales Office Central Java

Bersama ini :

Nama : Basuki Setiawan, SSI

Keterangan : Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro
Angkatan XIX

NIM : C4A002263

Saat ini sedang menyusun tesis yang berjudul "*STRATEGI KERJASAMA JANGKA PANJANG DAN PENGARUHNYA DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING* (Studi pada Distributor PT. Frisian Flag Indonesia Sales Office V - Central Java)"

Untuk keperluan penelitian saya mohon kepada Bapak/Ibu sudi mengisi kuisisioner ini. Saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuisisioner ini.

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama DWS / OSB :
2. Alamat :
3. Lama Kerjasama :
4. Average Sales :
5. Area coverage :

Untuk pernyataan berikut ini mohon memberikan tanggapan dengan memberikan tanda “√” pada skala 1 – 10 yang sudah tersedia. Dimana skala 1 – 5 diartikan dimana anda menyatakan tingkat ketidaksetujuan, dan 6 – 10 menyatakan tingkat kesetujuan.

VARIABEL KOMITMEN HUBUNGAN (Morgan & Hunt, 1994)

1. Hubungan kami dengan PT. Frisian Flag Indonesia adalah suatu hal yang sangat kami hormati :

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Perusahaan kami berniat untuk membangun dan memelihara hubungan kami dengan PT. Frisian Flag Indonesia dalam jangka waktu yang tak terbatas.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Kami juga ikut berpartisipasi dalam mempertahankan dan memelihara hubungan supaya tercipta usaha yang menguntungkan.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

VARIABEL KUALITAS HUBUNGAN (Johnson, 1999)

4. Kami dan PT. Frisian Flag Indonesia selalu melakukan koordinasi dalam setiap aspek transaksi dan hubungan, untuk memastikan tidak terjadi sesuatu hal yang tidak diinginkan.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Terdapat saling kepercayaan yang tinggi antara kami dengan PT. Frisian Flag Indonesia.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Perusahaan kami selalu mendapat keuntungan yang adil dalam hubungan kami dengan PT. Frisian Flag Indonesia.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Dalam menjalin hubungan kami selalu mengedepankan semangat kejujuran dengan PT. Frisian Flag Indonesia :

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

VARIABEL KINERJA KEMAMPULABAAN (Sandy D Jap, 1999)

8. Kami telah memperoleh keuntungan yang tinggi selama melakukan kerjasama dengan PT. Frisian Flag Indonesia. :

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Kami membentuk dan menghasilkan banyak hal kegiatan penjualan untuk mencapai keuntungan bersama PT. Frisian Flag Indonesia.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Kami dan PT. Frisian Flag Indonesia telah membagi keuntungan bersama atas hubungan yang kami bentuk.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

VARIABEL KERJASAMA JANGKA PANJANG (Morgant & Hunt, 1994; Johnson, 1999)

11. Kami tidak pernah berfikir untuk memutuskan hubungan dengan PT. Frisian Flag Indonesia dalam jangka waktu tertentu ke depan :

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Kami sangat berharap dalam hubungan kerjasama dengan PT. Frisian Flag Indonesia dalam jangka waktu yang sangat lama :

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Di saat kami dianggap ragu-ragu terhadap kerjasama yang telah dibentuk, PT. Frisian Flag Indonesia berusaha dengan keras untuk mempertahankan hubungan ini :

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

VARIABEL KEUNGGULAN BERSAING

14. Produk – produk PT. Frisian Flag Indonesia mempunyai kepastian harga yang stabil di pasar :

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. PT. Frisian Flag Indonesia memberikan bonus/insentive yang lebih menarik dibandingkan pabrikan sejenis lain :

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Kami dapat menjual produk PT. Frisian Flag Indonesia dengan mudah ke seluruh *outlet* wilayah kami :

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10