

**ANALISIS PENGARUH KUALITAS STRATEGI
ALIANSI TERHADAP KINERJA BISNIS PADA
INDUSTRI KECIL MENENGAH BORDIR DI
KABUPATEN KUDUS**



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

**oleh :
LIYA YULIANTI KARTIKASARI
C4A005061**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**



Sertifikasi

Saya, Liya Yulianti Kartikasari, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini atau pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

22 Agustus 2006

Liya Yulianti Kartikasari

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul:

ANALISIS PENGARUH KUALITAS STRATEGI ALIANSI TERHADAP KINERJA BISNIS PADA INDUSTRI KECIL MENENGAH BORDIR DI KABUPATEN KUDUS

yang disusun oleh Liya Yulianti Kartikasari, NIM . C4A005061
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Agustus 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. J. Sugiarto PH, SU

Drs. H. Syuhada Sufian, MSIE

Semarang, 22 Agustus 2006
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

*Untuk Papa dan Mama yang selalu ada untukku,
Untuk Bang Koko yang selalu mengerti dengan 'keterbatasan'ku,
Untuk Andre yang paling mengharapkan setiap 'kepulangan'ku,
Tesis ini kupersembahkan untuk kalian*

ABSTRACT

The research to quality of strategic alliance between buyer - supplier with investigation is nature of relation buyer- supplier base from in perspective or the supplier angle;corner and less emphasize at in perspective or the buyer angle;corner of like accuracy, effectiveness and quality in buy (Julie J. Gentry, 1996), so that the buyer importance less get attention.

The samples of this research is small and middle industry of bordir in Kudus of a hundred and fourtheen people. Structural Equation Model (SEM) was run by an AMOS software for data analysis. Result of analysis showed that trust contributes and positive influence, which is significant to quality of strategic alliance, communications contributes and positive influence, which is significant to quality of strategic alliance , commitment contributes and positive influence, which is significant to quality of strategic alliance and quality of strategic alliance contributes and positive influence, which is significant to to business performance.

Keywords : communications, trust, commitment, quality of strategic alliance, business performance

ABSTRAKSI

Penelitian – penelitian mengenai kualitas strategi aliansi pembeli - pemasok dengan menginvestigasi sifat dasar hubungan pembeli-penjual dari perspektif atau sudut penjual dan kurang menekankan pada perspektif atau sudut pembeli seperti ketepatan, kualitas dan efektivitas dalam pembelian (Julie J. Gentry, 1996), sehingga kepentingan pembeli kurang mendapat perhatian.

Sampel penelitian adalah industri kecil menengah bordir di Kabupaten Kudus, sejumlah 114 orang. *Structural Equation Model* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas strategi aliansi, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas strategi aliansi, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas strategi aliansi dan kualitas strategi aliansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.

Kata Kunci : komunikasi, kepercayaan, komitmen, kualitas strategi aliansi, kinerja bisnis

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas semua rahmat, dan karunia-Nya yang telah mengizinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul : “ Analisis Pengaruh Kualitas Strategi Aliansi Terhadap Kinerja Bisnis Pada Industri Kecil Menengah Bordir Di Kabupaten Kudus”.

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Disamping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. J. Sugiarto PH, SU dan Bapak Drs. H. Syuhada Sufian, MSIE sebagai pembimbing yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, kebaikan, serta suasana yang bersahabat selama penyusunan tesis ini
3. Para Dosen dan Admisi Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
4. Bu Atik, Om Parno, terima kasih atas semua bantuannya selama penelitian tesis ini.

5. Mbak Rini sekeluarga, terima kasih atas suasana kekeluargaan yang hangat Mbak Iin, Mbak Vera dan teman – temanku angkatan XXIV Akhir Pekan yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi dalam penulisan tesis ini.
6. Deperindagkop Kabupaten Kudus yang telah membantu memberikan informasi .
7. Seluruh responden Industri Kecil Menengah Bordir di Kabupaten Kudus yang telah bekerjasama guna terselesaikannya penelitian tesis ini.
8. Pihak – pihak lain yang turut serta memotivasi dalam penyusunan tesis ini.

Bantuan yang telah diberikan selama studi hingga penyelesaian tesis ini sungguh sangat bernilai, hanya Allah SWT yang dapat membalasnya.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah – mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, 22 Agustus 2006

Penulis

Liya Yulianti Kartikasari

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERSEMBAHAN	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Konsep Dan Dasar Teori.....	12
2.1.1 Komunikasi.....	13
2.1.2 Kepercayaan.....	15
2.1.3 Komitmen.....	16
2.1.4 Kualitas Aliansi.....	18
2.1.5 Kinerja Bisnis.....	21
2.2 Komunikasi dan Kualitas Aliansi.....	25
2.3 Kepercayaan dan Kualitas Aliansi.....	27
2.4 Komitmen dan Kualitas Aliansi.....	28

2.5 Kualitas Aliansi dan Kinerja Bisnis.....	29
2.6 Penelitian Terdahulu.....	30
2.7 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	33
2.8 Hipotesis.....	33
2.9 Definisi Operasional Variabel.....	35
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendahuluan.....	37
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	37
3.3 Populasi dan Sampling.....	38
3.4 Pengumpulan Data.....	39
3.5 Teknik Analisis Data.....	39
BAB IV ANALISIS DATA.....	55
4.1 Gambaran Umum Responden.....	55
4.2 Analisis Data Penelitian.....	58
4.3 Pengujian Hipotesis.....	75
4.4 Simpulan Bab.....	76
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	77
5.1 Simpulan Umum.....	77
5.2 Simpulan mengenai Hipotesis.....	77
5.3 Implikasi Teoritis.....	79
5.4 Implikasi Kebijakan.....	81
5.5 Keterbatasan Penelitian.....	82
5.6 Agenda Penelitian Mendatang.....	82
DAFTAR REFERENSI.....	83
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Variabel komunikasi dan indikatornya.....	14
Gambar 2. Variabel kepercayaan dan indikatornya.....	16
Gambar 3. Variabel komitmen dan indikatornya.....	18
Gambar 4. Variabel kualitas aliansi dan indikatornya.....	21
Gambar 5. Variabel kinerja bisnis dan indikatornya.....	24
Gambar 6. Kerangka pemikiran penelitian.....	33
Gambar 3.1 Diagram path.....	43
Gambar 4.1 Analisis factor konfirmatori konstruk eksogen.....	59
Gambar 4.2 Analisis factor konfirmatori konstruk indogen.....	62
Gambar 4.3 Hasil pengujian structural equation model.....	65

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Daftar perkembangan industri bordir yang terdaftar Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Kudus.....	8
Tabel 1.2 Daftar kendala industri bordir di Kabupaten Kudus..... Berdasarkan pada frekuensi terjadinya (urutan prioritas).....	9
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu.....	30
Tabel 2.2 Definisi operasional variabel.....	35
Tabel 3.2 Variabel dan indikatornya.....	44
Tabel 3.3 Model persamaan structural.....	45
Tabel 3.4 Model pengukuran.....	45
Tabel 3.5 <i>Goodness of fit index</i>	51
Tabel 4.1 Responden menurut pengalaman kerja dan jenis kelamin.....	56
Tabel 4.2 Responden menurut usia dan jenis kelamin.....	57
Tabel 4.3 Hasil pengujian kelayakan model pada analisis factor konfirmatori Konstruk eksogen.....	60
Tabel 4.4 <i>Regression weight</i> pada analisis factor konfirmatori konstruk Eksogen.....	61
Tabel 4.5 Hasil pengujian kelayakan model pada analisis factor konfirmatori Konstruk indogen.....	63

Tabel 4.6 <i>Regression weight</i> pada analisis factor konfirmatori konstruk Indogen.....	64
Tabel 4.7 Hasil pengujian kelayakan model <i>structural equation model</i> (SEM).....	66
Tabel 4.8 Normalitas Data.....	67
Tabel 4.9 Statistik deskriptif.....	69
Tabel 4.10 <i>Standardized residual covariances</i>	71
Tabel 4.11 <i>Reliability</i> dan <i>variance extract</i>	73
Tabel 4.12 <i>Regression weight structural equation model</i>	74
Tabel 4.13 Simpulan hipotesis.....	76
Tabel 5.1 Implikasi teoritis.....	80
Tabel 5.2 Implikasi kebijakan.....	81

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berdasarkan hasil – hasil penelitian yang telah dilakukan ada kecenderungan terjadi pergeseran pelaku – pelaku pasar dalam arena persaingan untuk beberapa industri. Persaingan yang semula dilakukan oleh perusahaan secara individual mulai bergeser atau beralih pada persaingan yang dilakukan secara berkelompok dalam suatu jaringan perusahaan (Yudith M. Whipple, 2000). Banyak studi literature mengambil asumsi sebuah perusahaan secara individual sebagai *entity* dalam pengkajian manajemen stratejik atau dalam pemilihan formasi aliansi stratejik. Asumsi tersebut tidak relevan dan hanya benar jika penganalisis memandang perusahaan secara tradisional. Untuk mengantisipasi perubahan tersebut banyak perusahaan melakukan kerjasama kooperatif dalam manajemen rantai suplai.

Dalam lingkungan saat ini, bisnis-bisnis meningkat bergantung pada hubungan yang mereka miliki dengan pemasok (*supplier*) mereka dan yang meminta dimana mereka melekat pada standar yang tinggi. Peningkatan ini sangat penting dimana pembeli (*buyer*) mempunyai hubungan yang kuat dengan pemasok mereka untuk tetap berada pada posisi selangkah di depan dalam kompetisi. Pengakuan, pengembangan, dan pemeliharaan hubungan antara pertukaran pasangan merupakan hal kritis untuk meraih sukses (Morgan dan Hunt,1994).

Para pemasok perusahaan semakin hari semakin banyak disibukkan dengan tantangan – tantangan yang dipicu oleh persaingan yang semakin ketat diantara perusahaan pemasok tersebut. Perusahaan rekanan sebagai pelanggan semakin menuntut pelayanan cepat dan khusus. Sementara di sisi lain, terdapat tantangan yang berkaitan dengan upaya mencari laba serta meningkatkan pertumbuhan perusahaan yang tidak kalah penting (Simatupang, 1995, hal : 14).

Manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah sebuah sistem manajemen yang dapat digunakan untuk menjawab tantangan tersebut. Rantai pasokan telah berkembang menjadi sebuah konsep luas yang meliputi seluruh kegiatan dalam perusahaan, termasuk pemasaran dan operasional perusahaan. Manajemen rantai pasokan modern meliputi pengelolaan bidang globalisasi dan alat – alat informasi manajemen (Arizona State University, www.cob.asu.edu.2000) yang diintegrasikan dengan kegiatan – kegiatan operasional pabrikasi, pembelian, transportasi, dan distribusi fisik dari bahan – bahan mentah sampai pada terwujudnya kepuasan pelanggan (Michigan State University, www.bus.msu.edu.2000). Karena kompleksitas rantai pasokan yang ada sekarang ini dan sebagai bagian dari globalisasi dan strategi sumber luar, cara pengelolaan hubungan – hubungan dalam rantai pasokan dapat menimbulkan perbedaan dalam keuntungan dan kerugian yang diperoleh suatu perusahaan (Christopher, 2000, p:1).

Lingkungan bisnis yang dihadapi sekarang ini adalah suatu lingkungan dimana pelanggan kurang mau menerima layanan yang buruk dan banyak permintaan akan produk dan jasa yang bersifat khusus. Keadaan tersebut bertambah rumit dengan banyaknya usaha – usaha yang dilakukan pesaing dengan memperkenalkan tawaran – tawaran yang dibuat untuk kebutuhan –

kebutuhan khusus dari tiap segmen yang berbeda. Perusahaan harus menjawab tantangan tersebut dengan menawarkan tawaran – tawaran serupa yang dirancang dengan khusus dan personal (Lee, 2000, p: 4).

Untuk menghadapi tantangan ini organisasi harus memiliki ketangkasan (*agility*) yang tinggi, dengan cara ini perusahaan dapat merespon kondisi ketidakpastian dalam perubahan volume dan variasi permintaan dalam waktu singkat. Dengan kata lain perusahaan harus dapat menghasilkan produk dengan cepat dan memilih dengan cepat satu jenis produk diantara sekian banyak alternative produk yang akan dilempar di pasar. Dalam sebuah bisnis yang benar – benar bersifat tangkas, ketidakpastian permintaan bukanlah suatu masalah, sistem pemrosesan, struktur organisasi dan hubungan antar mata rantai pasokan yang mereka miliki dapat mengatasinya, meskipun permintaan tersebut melampaui kemampuan dasar organisasi (Christopher, 1999, p: 1).

Dalam dunia bisnis sekarang ini pada kenyataannya hubungan perusahaan - pemasok menjadi sangat penting. Dunia usaha kontemporer sekarang tidak lagi terdiri dari muatan bisnis yang masing – masing berdiri sendiri, tetapi telah mengalami sebuah transformasi menuju jaringan dunia usaha yang saling terkait satu sama lain tanpa memperhatikan batas – batas geografis, bangsa dan ras (Simatupang, 1995, hal: 14). Dunia usaha telah memasuki era kompetisi jaringan, dimana keuntungan akan mengalir ke organisasi yang memiliki struktur yang lebih baik, koordinasi dan pengelolaan hubungan dengan rekanan kerja dalam suatu jaringan, dengan tujuan untuk dapat mewujudkan hubungan yang lebih baik, lebih cepat dan lebih dekat dengan pelanggan akhir mereka (Christopher, 1999, p: 3). Oleh karena itu bentuk kerjasama dalam rantai pasokan lazim diartikan sebagai pemfokusan perusahaan dalam mengelola kompetensi inti yang

dimilikinya dan memanfaatkan sumber luar untuk melakukan semua aktifitas lain diluar kompetensi inti tersebut (Christopher, 1999, p: 2).

Faktor – faktor kesamaan (*mutual*) kepercayaan, perilaku, tujuan, komitmen, budaya, integritas bisnis, fleksibilitas, dan komunikasi diantara rekanan memberi kontribusi bagi kompetensi inti dari investasi dan kinerja bisnis (Nizam Jim Wiryawan dan Suparman Ibrahim Abdullah, 2004, hal: 1).

Hubungan yang terjadi antar perusahaan pasti melibatkan adanya komunikasi diantara mereka. Komunikasi dipandang sebagai sarana yang digunakan dalam berbagi informasi yang berarti dan tepat waktu antar perusahaan. (Morgan dan Hunt, 1994). Mohr dan Nevin (1990) mengatakan bahwa komunikasi adalah hubungan timbal balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan pemasok. Komunikasi memegang peranan yang penting bagi kesuksesan suatu hubungan antar perusahaan. Banyak masalah yang dapat terselesaikan dengan adanya jalinan komunikasi yang baik.

Kepercayaan sangat penting dalam sebuah kerjasama / hubungan karena hal tersebut sangat berperan penting dalam membangun komunikasi dan kerjasama dalam memecahkan masalah – masalah yang muncul dalam sebuah kerjasama (Pruitt, 1981). Kepercayaan berkembang menjadi suatu tema yang semakin penting dalam sebuah organisasi. Menurut teori Kanter, kepercayaan berkembang dari pengertian *mutual* yang berbasis pada pembagian nilai dan ini sangat penting untuk loyalitas dan komitmen. Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk mempercayai orang lain dimana kepadanya seseorang dapat mempunyai keyakinan (Moorman et al., 1993). Shemwell, Cronin, dan Bullard (1994) menyatakan bahwa kepercayaan dan segala manifestasinya (berbagai informasi, sinergi, dan rendahnya tingkat risiko) merupakan suatu aspek paling

kritis dalam suatu hubungan. Hawes, Mass, dan Swan (1981) menggolongkan kepercayaan sebagai kekuatan pengikat yang paling produktif dalam suatu hubungan. Pentingnya kepercayaan yang telah diteliti oleh Schurr dan Ozzane (1985) yang menyatakan bahwa tingginya kepercayaan telah meningkatkan hubungan yang terjalin.

Komitmen didefinisikan (Morgan dan Hunt, 1994) sebagai keyakinan salah satu pihak bahwa membina hubungan dengan pihak lain merupakan hal yang penting dan berpengaruh terhadap manfaat optimal yang didapat oleh kedua pihak dalam berhubungan. Definisi senada juga dikemukakan oleh Dwyer (1987) yang menyatakan bahwa komitmen merupakan jaminan secara implicit maupun eksplisit terhadap berlanjutnya hubungan. Moorman et al. (1992) menyatakan bahwa komitmen terhadap hubungan didefinisikan sebagai suatu hasrat bertahan untuk menjaga suatu nilai hubungan. Hubungan yang bernilai berkaitan erat dengan kepercayaan bahwa komitmen hubungan eksis hanya jika hubungan tersebut penting dipertimbangkan. Hal ini berarti bahwa rekan kerja akan berusaha untuk membangun hubungan. Mereka secara perlahan dan akan berusaha untuk meminimalkan komitmen mereka sampai hasil akhir yang potensial menjadi jelas (Ford et al., 1998, dalam Zineldin dan Johnson, 2000). Aktivitas kolaborasi dan perubahan merupakan kunci suatu hubungan. Jika aktivitas dan tindakan kolaborasi positif ada maka akan menghasilkan komitmen dan hasil akhir yang menjaga efisiensi, produktivitas dan keefektifan suatu hubungan (Zineldin dan Johnson, 2000).

Dalam banyak penelitian terdahulu, kualitas aliansi lebih banyak dibahas dalam kerangka strategik perusahaan maupun strategik pemasaran dengan kaitan fungsional, permasalahan manajemen rantai pasokan tidak hanya menjadi bagian

disiplin fungsi operasional perusahaan secara khusus, namun juga telah berkembang menjadi persoalan jaringan kerja yang sangat menentukan secara strategis. Oleh karenanya kualitas aliansi dari suatu jaringan kerja menjadi sesuatu yang sangat penting untuk dikelola menjadi *strategic business discipline*. Kemudian faktor kepercayaan dan komitmen lebih banyak didiskusikan dalam obyek hubungan diantara karyawan secara personal dalam lingkup satu perusahaan pada manajemen sumber daya manusia. Kualitas aliansi secara organisasi yang diantecedeni faktor komitmen dan kepercayaan lintas perusahaan relatif lebih banyak dibahas peneliti terdahulu. Sementara itu manajemen strategik yang menggunakan kerangka *networking* dalam *supply chain management* juga lebih banyak diteliti pada penelitian – penelitian terdahulu.

Namun demikian keberhasilan dalam kemitraan tidak dapat diraih dengan secara mudah, dalam jurnal – jurnal yang ditulis oleh Parson (1999, p: 1), Johnson (1994, p: 4) dan Goh, Lau, Neo (1999. p: 15) disimpulkan bahwa suatu keberhasilan melalui kerjasama dicapai melalui peningkatan kinerja perusahaan yang dilandasi dengan hubungan yang baik. Lebih lanjut Parson (1999, p: 1), Johnson (1994, p: 14), menyimpulkan bahwa kualitas hubungan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan suatu hubungan kerjasama.

Sasaran dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi lebih jauh kualitas strategi aliansi pembeli-pemasok dari perspektif pembeli dan untuk mengalamatkan pertanyaan – apa yang menentukan kualitas strategi aliansi pembeli-pemasok? Banyak faktor yang menyumbang terhadap kualitas strategi aliansi pembeli-pemasok. Kualitas dapat bergantung pada sifat dasar organisasi yang dilibatkan, individu dalam organisasi, dan sifat dasar dari kondisi atau situasi sekitar organisasi.

Dari kejadian di atas terlihat bahwa sudah seharusnya terjadi kualitas strategi aliansi yang baik antara pembeli-pemasok supaya dapat tercipta kinerja yang baik bagi perusahaan. Untuk dapat menciptakan kualitas strategi aliansi yang baik antara pembeli-pemasok tentu ada faktor-faktor yang mendukungnya. Faktor-faktor yang mendukung kualitas strategi aliansi baik antara pembeli-pemasok inilah yang akan diuji dalam penelitian ini. Beberapa faktor tersebut adalah komunikasi, kepercayaan, dan komitmen antara pembeli –pemasok.

Alasan mengapa penelitian ini penting dilakukan karena kualitas strategi aliansi baik antara pembeli-pemasok beserta faktor-faktor yang mendukung kualitas strategi aliansi tersebut diperlukan untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan dalam hal kecepatan, ketepatan, kualitas dan efektivitas dalam kegiatan pembelian yang dilakukan oleh perusahaan tersebut.

Yang menjadi obyek penelitian ini adalah Industri Kecil Menengah (IKM) bordir di Kabupaten Kudus. Bordir adalah salah satu industri penopang daerah ini selain industri garmen dan rokok. Selain itu dalam masa krisis, industri bordir masih tetap bisa bertahan bahkan mengalami pertumbuhan sebagaimana terlihat dalam tabel 1.1. Berdasarkan alasan – alasan tersebut maka industri bordir pada industri kecil menengah di Kudus dipandang sebagai tempat yang layak untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Tabel 1.1

Daftar Perkembangan Industri Bordir Yang Terdaftar Pada Dinas Perindustrian , Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Kudus:

No	Tahun	Jumlah Perusahaan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Nilai Investasi (Ribuan Rupiah)	Jumlah Nilai Produksi (Ribuan Rupiah)	Prosentase Pertumbuhan Nilai Produksi
1	1997	247	3.462	3.804.807,65	16.402.404,75	-
2	1998	242	3.433	4.848.749,94	23.312.236,88	29,64
3	1999	236	3.134	6.151.274,92	32.982.768,48	29,32
4	2000	237	3.176	7.820.203,66	46.666.306,66	29,32
5	2001	239	3.198	9.866.623,94	64.802.049,39	27,99
6	2002	243	3.329	11.586.769,88	80.917.047,73	19,92
7	2003	261	3.341	12.445.000,05	80.927.000,14	0,01

Sumber data : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kudus sampai dengan tahun 2004

Dari tabel di atas terlihat dalam masa krisis ekonomi di Indonesia industri bordir justru berkembang. Hal ini bisa dilihat dari pertumbuhan nilai produksinya. Tahun 1998 nilai produksinya meningkat sebesar 29,64 %, tahun 1999 sebesar 29,32 %, tahun 2000 sebesar 29,32 %, tahun 2001 sebesar 27,99 %, tahun 2002 sebesar 19,92 %, dan tahun 2003 sebesar 0,01 %. Hal tersebut bisa terjadi karena IKM yang bangkrut tetap menjalankan kegiatannya, yaitu dengan mengambil pekerjaan pada IKM yang masih tetap eksis untuk dikerjakan di rumah masing – masing. Kendala – kendala yang dihadapi oleh industri kecil tersebut ,sepaimana tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2
Daftar Kendala Industri Bordir di Kabupaten Kudus Berdasarkan pada
Frekuensi Terjadinya (Urutan Prioritas):

No	Sumber Kendala	Uraian
1	Bahan baku	1. Harga bahan baku berfluktuasi
		2. Pemasok terkadang meminta pembayaran secara tunai.
		3. Pasokan bahan baku terkadang terlambat.
2	Tenaga Kerja	1. Tenaga kerja kurang produktif
		2. Kelangkaan tenaga ahli/terampil (khusus border icik/ bordir dengan mesin tradisional)
		3. Tenaga kerja banyak yang beralih menjadi buruh pabrik, karena lebih menguntungkan
		4. Persaingan mendapatkan tenaga kerja antar perusahaan
4	Pemasaran	1. Persaingan dengan bordir daerah lain
		2. Ketergantungan pada pesanan
		3. Permintaan berfluktuasi
		4. Persaingan harga sesama pengusaha bordir
		5. Manajemen lemah
		6. Terjadi peniruan hak paten/merk
		7. Terjadi peniruan desain bordir.
		8. Desainnya ketinggalan.
5	Permodalan	1. Kesulitan akses dengan sumber dana perbankan.
		2. Prosedur peminjaman terbentur pada agunan.
		3. Perputaran modal lambat.

Sumber : Survey oleh Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Kudus Tahun 2004

Berdasarkan urutan permasalahan / kendala yang terlihat dalam tabel 1.2 , diketahui bahwa yang menjadi kendala utama dalam pengembangan perusahaan adalah harga bahan baku yang berfluktuasi, pemasok yang terkadang meminta pembayaran secara tunai, serta pasokan bahan baku yang terkadang terlambat.

1.2. Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diungkapkan di atas, maka dapat dirumuskan masalah bahwa :

Penelitian – penelitian mengenai kualitas strategi aliansi pembeli - pemasok dengan menginvestigasi sifat dasar hubungan pembeli-penjual dari perspektif atau sudut penjual dan kurang menekankan pada perspektif atau sudut pembeli seperti ketepatan, kualitas dan efektivitas dalam pembelian (Julie J. Gentry, 1996), sehingga kepentingan pembeli kurang mendapat perhatian.

Tingkat kepercayaan penjual akan kekuatan tawar menawar merupakan hal yang penting dalam studi konsep pembelian (Rubin and Brown, 1975). Faktor kesamaan kepercayaan, perilaku, kesamaan tujuan, komitmen, budaya, integritas bisnis, fleksibilitas dan komunikasi diantara partner memberi kontribusi untuk inti kompetensi investasi dan kinerja bisnis (Nizam Jim Wiryawan dan Suparman Ibrahim Abdullah, 2004).

Atas dasar paparan diatas pertanyaan dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kualitas strategi aliansi ?
- b. Bagaimana pengaruh kepercayaan terhadap kualitas strategi aliansi
- c. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kualitas strategi aliansi ?
- d. Bagaimana pengaruh kualitas strategi aliansi terhadap kinerja bisnis ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang menentukan kualitas aliansi pembeli-penjual dari perspektif pembeli. Tujuan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kualitas strategi aliansi.
- b. Menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap kualitas strategi aliansi.
- c. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap kualitas strategi aliansi.
- d. Menganalisis pengaruh kualitas strategi aliansi terhadap kinerja bisnis.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberi wawasan dan pandangan kepada manajemen perusahaan khususnya bagian pembelian agar memperhatikan kualitas aliansi dengan pemasok supaya dapat mengambil keputusan yang tepat terhadap pelaksanaan pembelian agar dapat tercapai dengan baik sehingga dapat memberikan dukungan terhadap kinerja pembelian di perusahaan dan pada akhirnya membawa kesuksesan bagi perusahaan dalam kompetisi yang terjadi dalam dunia bisnis.

Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti selanjutnya yang akan menyempurnakan penelitian ini dari keterbatasan-keterbatasan yang terdapat di dalam penelitian ini.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Konsep Dan Dasar Teori

Paradigma yang signifikan dalam manajemen bisnis modern adalah bahwa bisnis individual tidak lagi dapat bersaing sebagai satu kesatuan tunggal, melainkan lebih sebagai rantai pasokan. Manajemen bisnis telah memasuki era kompetisi antar jaringan. Persaingan yang terjadi adalah rantai pasokan versus rantai pasokan. Dalam lingkungan kompetitif seperti sekarang ini, keberhasilan utama dari sebuah bisnis tunggal akan tergantung dari kemampuan manajemen untuk mengintegrasikan kerumitan jaringan hubungan bisnis tersebut. (Drucker, 1998 dalam Lambert, 2001 hal 1-2).

Rantai pasokan merupakan sesuatu rangkaian atau *sequence* kegiatan dari supplier yang membantu dalam proses operasi dan distribusi barang dan jasa sampai kepada konsumen akhir. Manajemen rantai pasokan atau *Supply-Chain Management* merupakan kegiatan pengelolaan kegiatan-kegiatan dalam rangka memperoleh bahan mentah, mentransformasikan bahan mentah tersebut menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan mengirimkan produk tersebut kepada konsumen melalui sistem distribusi (Render dan Heizer, 2001). *Supply Chain Management* berkaitan dengan siklus lengkap bahan baku dari pemasok, ke produksi, ke gudang, ke distribusi, sampai kepada konsumen. Selain itu manajemen rantai pasokan juga merupakan suatu sistem pembentukan nilai oleh perusahaan untuk ditawarkan pada pelanggan, oleh karenanya struktur aktivitas atau proses intra organisasi ataupun inter organisasi sangatlah penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang superior sekaligus profit bagi

perusahaan. (Lambert, 2001, hal 19). Sementara perusahaan bersaing melalui penyesuaian produk, kualitas yang tinggi, pengurangan biaya, dan kecepatan mencapai pasar, diberikan penekanan tambahan terhadap rantai pasokan. Pemikiran yang mendasari *Supply Chain Management* adalah pemfokusan pada pengurangan kesia-siaan dan maksimisasi pada rantai pasokannya. Namun yang menjadi inti dari kegiatan-kegiatan *Supply Chain Management* adalah pembelian (Render dan Heizer, 2001).

Dalam rantai suplai terjadi proses transaksi bisnis dalam pertukaran atau perolehan *resource* yang berada di luar perusahaan. Oleh karena itu perusahaan akan terdorong untuk mengadakan aliansi dalam proses ini. Aliansi stratejik merupakan relasi jangka panjang dimana pihak – pihak yang terlibat atau partisipan bekerja sama dan berkemauan untuk melakukan atau memodifikasi praktek bisnis untuk memperbaiki *performance* bersama. Kegiatan aliansi tersebut bersifat strategik karena melibatkan jumlah dana yang cukup besar dan *time horizone* yang cukup panjang serta membutuhkan komitmen.

2.1.1 Komunikasi

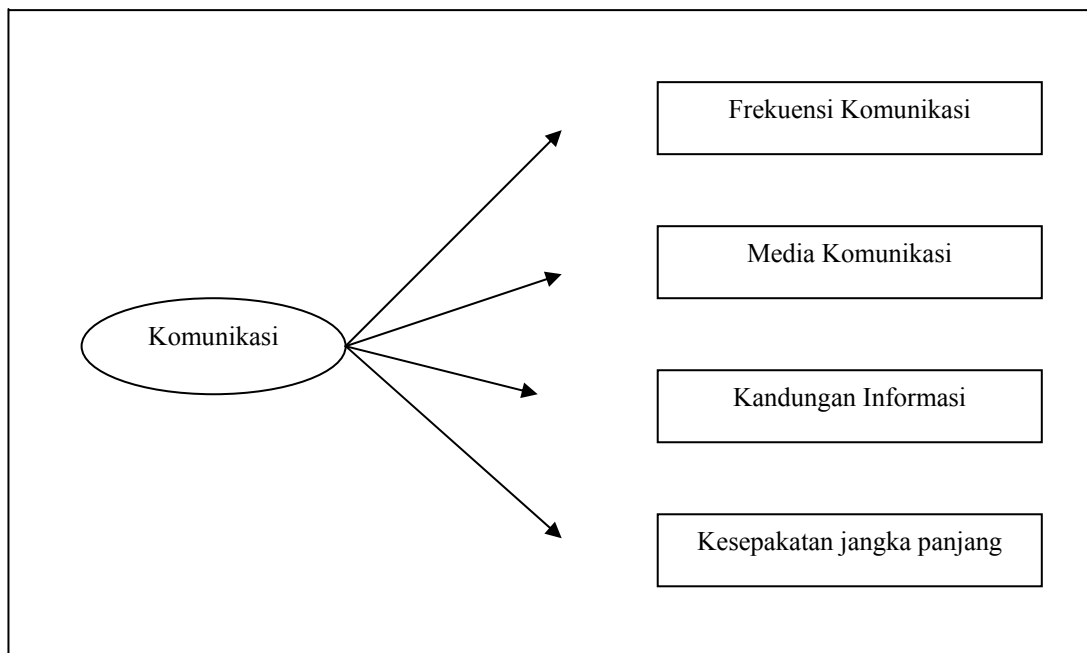
Anderson dan Narus (1984, hal 44) mendefinisikan komunikasi merupakan suatu konteks industri sebagai hal yang formal seperti halnya berbagi informal, tentang informasi tepat waktu dan penuh arti antara perusahaan." Leek et al. (1999) menyatakan komunikasi yang terpercaya dan terbuka itu adalah penting untuk interaksi yang positif, sedangkan kerenggangan di dalam hubungan dapat disebabkan oleh suatu ketiadaan pengetahuan dan pemahaman dari tiap bisnis mitra dan pasar.

Hunt dan Morgan (1994) mengamati kesediaan untuk berbagi informasi tepat waktu, penuh arti adalah penting manakala memilih suatu mitra, karena komunikasi adalah suatu penting yang merupakan bagian dari pemecahan perselisihan paham. Hal ini juga penting untuk mengembangkan kepercayaan, pengertian dan komitmen diantara mitra.

Sementara itu, Mohr dan Nevin (1990) mengatakan komunikasi adalah hubungan timbal balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan pemasok.

Dalam penelitian ini, komunikasi diukur dengan beberapa indikator yang diadopsi dari Mohr dan Nevin (1990), yakni : frekuensi komunikasi, media komunikasi, kandungan informasi, dan kesepakatan jangka panjang. Secara grafis, dimensionalisasi variabel komunikasi tampak dalam gambar di bawah ini.

Gambar 1
Variabel Komunikasi dan Indikatornya



Sumber : Mohr dan Nevin (1990)

2.1.2 Kepercayaan

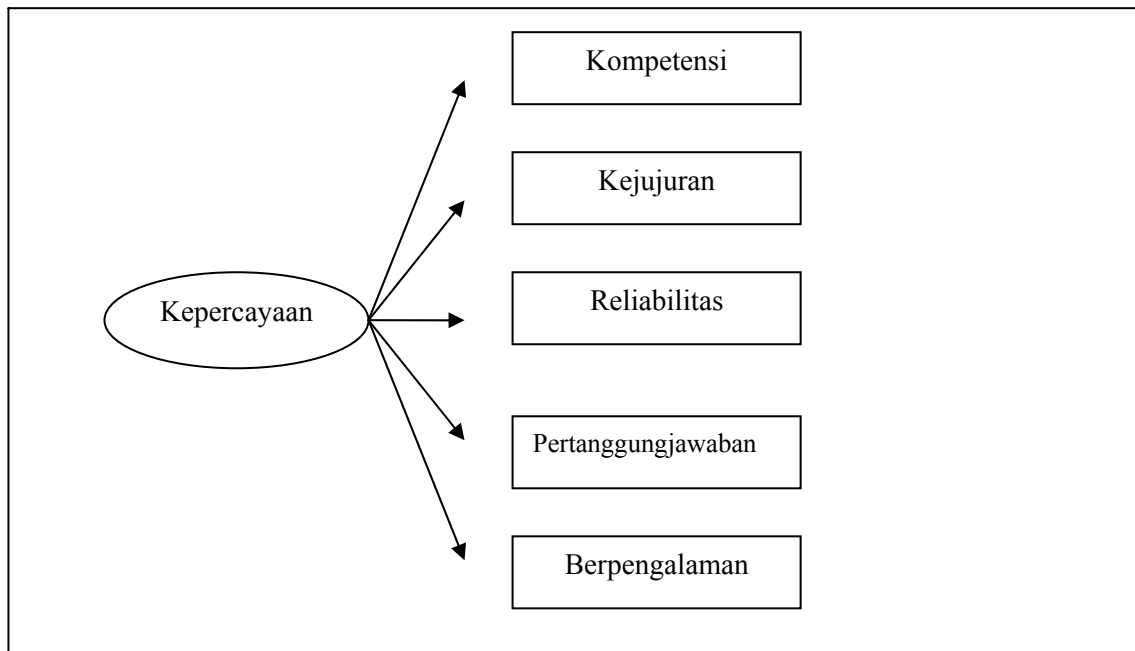
Kepercayaan dirasakan semakin penting dalam sebuah hubungan antar organisasi, khususnya dalam perubahan *networking* yang semakin berorientasi pada hubungan maya. Menurut teori Kanter, kepercayaan berkembang dari pengertian mutual yang berbasis pada pembagian nilai diantara partner. Kepercayaan didefinisikan Gilbert dan Tang (1998) sebagai sebuah bentuk kesungguhan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasionalnya. Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak.

Mishra dan Monrissey (1990) menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka, keterbukaan dalam informasi kritikal, keterbukaan dalam persepsi dan *feeling*, dan besarnya keterlibatan pekerja dalam keputusan memfasilitasi kepercayaan dalam hubungan antar organisasi. Butler (1991) menyatakan bahwa terdapat sebelas (11) kondisi dari kepercayaan secara organisasional yang sebaiknya dipenuhi, yakni : bijaksana dalam memilih, availibilitas, kompetensi, konsistensi, kejujuran, integritas, *loyalty*, keterbukaan, kepercayaan yang menyeluruh, pemenuhan janji, penerimaan (suatu kondisi).

Dalam kerangka fungsional Manajemen Sumber Daya Manusia, Swan dan Nolan (1985) meneliti tingkat kepercayaan dengan menggunakan indikator – indikator perasaan yakin (komponen emosional di luar pengalaman), pemikiran atau keyakinan akan kepercayaan, perencanaan dan keputusan untuk bersikap jujur, dan menjalankan kepercayaan dalam perilaku sehari – hari. Hanya saja kepercayaan dalam konteks ini lebih tepat jika diaplikasikan dan diteliti pada obyek hubungan kerja karyawan dengan perusahaan.

Namun menurut Swan et al (1988), untuk mengukur kepercayaan organisasional dapat digunakan indikator kepercayaan dalam hal kompetensi, kejujuran, reliabilitas, pertanggungjawaban, dan pengalaman yang memadai. Secara grafis, dimensionalisasi variabel kepercayaan tampak dalam gambar di bawah ini

Gambar 2
Variabel Kepercayaan dan Indikatornya



Sumber : Swan et al (1988)

2.1.3. Komitmen

Variabel ini menambahkan dimensi penting dalam studi hubungan pembeli-penjual. Ketika kualitas mungkin dipengaruhi oleh sifat dasar individu yang terlibat dalam hubungan, sifat dasar hubungan antara organisasi dapat mengesampingkan beberapa efek karakteristik interpersonal. Contohnya, pembeli

dapat bekerja baik dengan penjual tetapi penjual mungkin tidak dapat memberikan keuntungan pada kebutuhan pembeli. Sebaliknya, organisasi mungkin dapat memenuhi kebutuhan pembeli tetapi individu yang dilibatkan mungkin tidak dapat bekerja bersama organisasi pada level personal (Parsons, 2002)

Menurut Mowday, Steers, dan Porter (1979) komitmen adalah bentuk perilaku hubungan kerjasama, dimana kecenderungan partner kepadanya berada pada posisi yang kuat dan bahkan melebihi hubungan kerjasama dengan pihak lain. Kesetiaan dalam kerjasama ini menjadi sangat penting di era kompetisi yang sangat ketat seperti sekarang ini. Pengertian yang dalam mengenai kesetiaan yang saling menguntungkan dan keinginan untuk menolong satu sama lain merupakan karakteristik hubungan pasangan pembeli-penjual (Ellram dan Hendrick, 1995). Oleh karena itu komitmen dapat memunculkan kerjasama yang melebihi batasan formal yang telah disepakati sebelumnya.

Komitmen merupakan motivasi untuk memelihara hubungan dan memperpanjang hubungan. Menurut Morgan dan Hunt (1994), komitmen harus menjadi sebuah variabel penting dalam menentukan kesuksesan hubungan. Berry dan Parasuraman (1991) menyarankan hubungan bergantung pada komitmen yang saling menguntungkan antara pembeli dan penjual. Ketika motivasi untuk memelihara hubungan tinggi, maka ada kemungkinan dimana kualitas hubungan juga tinggi. Hubungan yang awet menunjukkan sebuah kepastian derajat komitmen antara pembeli-penjual (Parsons, 2002). Komitmen dapat memunculkan kebanggaan atas kerjasama yang dijalinnya.

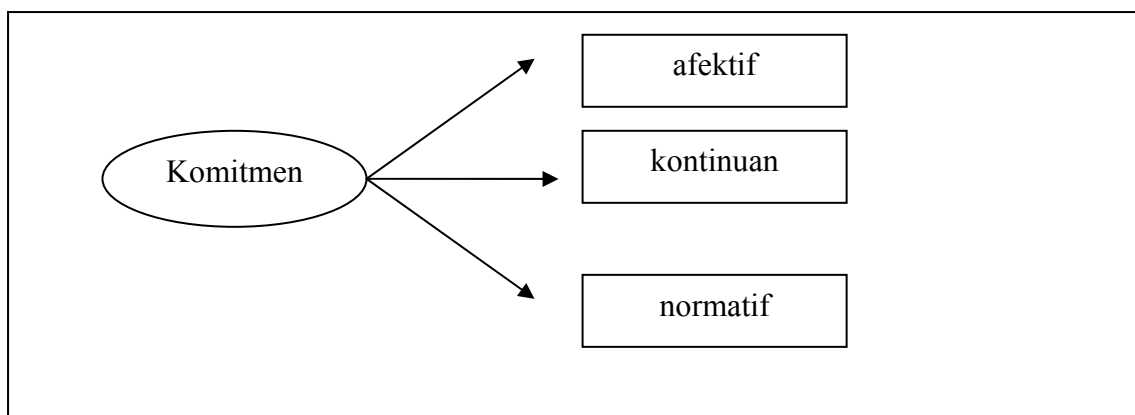
Menurut Meyer, Allen dan Smith (1993), komitmen dapat diklasifikasikan dalam bentuk komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan

komitmen normative. Afektif berarti menimbulkan pengaruh yang signifikan atas kualitas sebuah hubungan kerjasama, kontinuan berarti berkelanjutan dan normative berarti relevan dengan kebiasaan atau norma – norma dalam sebuah hubungan kerjasama.

Secara fungsi, komitmen akan memunculkan keyakinan yang tinggi kepada partner bahwa kerjasama yang terjalin akan menghasilkan kualitas konten hubungan yang relevan dengan kinerja bersama. Komitmen dalam arti sesungguhnya tidak dapat diartikan sebagai sebuah prioritas secara emosional, namun lebih merupakan keberartian yang mendasar pada nilai – nilai kerjasama. (Maltz, Elliot, Kohli, 1996).

Dalam penelitian ini, komitmen diukur dengan beberapa indikator yang diadopsi dari Meyer, Allen, dan Smith (1993), yakni : komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normative. Secara grafis, dimensionalisasi variabel komitmen tampak dalam gambar dibawah ini.

Gambar 3
Variabel Komitmen dan Indikatornya



Sumber : Meyer, Allen, dan Smith (1993)

2.1.4. Kualitas Strategi Aliansi

Dalam lingkungan bisnis saat ini, peningkatan dalam bisnis bergantung pada hubungan/aliani yang mereka miliki dengan pemasok mereka dan pada mereka melekat standar yang tinggi. Peningkatan ini penting dimana pembeli mempunyai hubungan yang kuat dengan pemasoknya untuk memimpin kompetisi. Kualitas hubungan/aliani yang efektif akan tercipta berkat adanya komitmen dan kepercayaan. (Zineldine dan Johnson, 2000). Pembentukan, pengembangan dan pemeliharaan hubungan antara *partner* dalam pertukaran adalah hal yang kritis untuk mencapai sukses (Morgan dan Hunt, 1994). Banyak manfaat bagi perusahaan yang masuk ke dalam hubungan produktif dengan pemasok mereka seperti resiko rendah, akses terhadap teknologi, lebih dapat bekerja sama, peningkatan pengetahuan dan membagi informasi (Ellram, 1995). Suplier dan perusahaan hendaknya memahami bagaimana dapat mengembangkan kerjasama dan memeliharanya untuk mencapai hubungan jangka panjang yang memuaskan. (Zineldine et al., 1997 ; Childers dan Ruekert, 1982). Dasar tercapainya hubungan jangka pendek yang berkelanjutan adalah mutualisme nilai yang didapat diantara pihak – pihak yang melakukan kerjasama.

Walter, Mueller dan Helfert (2000) mendefinisikan nilai atau kualitas aliansi sebagai *trade off* antara bermacam manfaat dan pengorbanan yang diterima oleh konsumen mengenai semua aspek dari *relationship marketing*. Dalam hubungan supplier – perusahaan, manfaat dan pengorbanan yang diterima dan diberikan keduanya sangat erat kaitannya dengan berkelanjutannya kerja sama yang bernilai.

Keberhasilan suatu aliansi sangat tergantung pada kualitas aliansi. Kualitas aliansi akan dipengaruhi oleh karakteristik kemampuan individu,

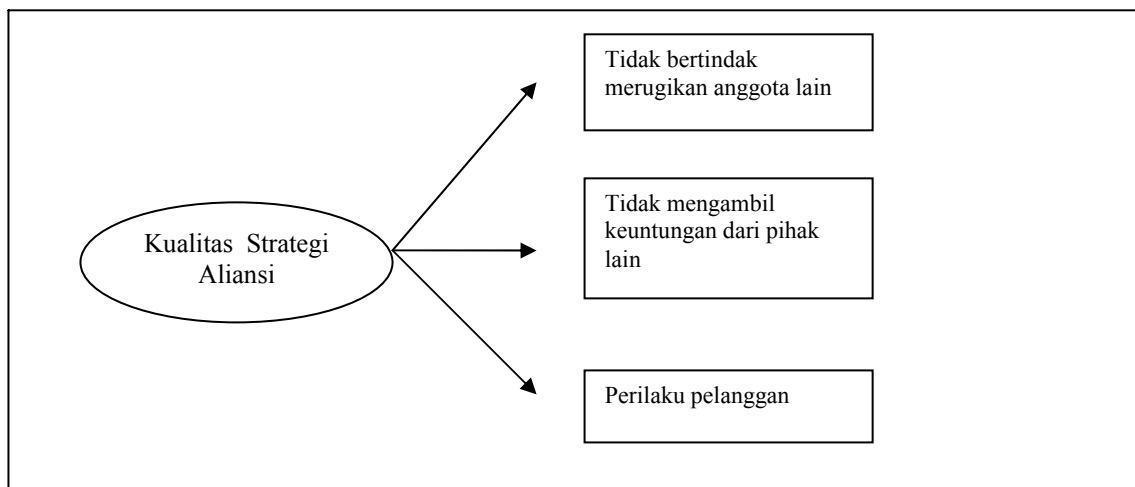
karakteristik kemampuan manajemen, karakteristik aliansi dan *cultural distance*. Karakteristik individu akan tercermin dalam kemampuan individu untuk bekerja sama, misalnya kemampuan bernegosiasi dan komunikasi. Kemampuan organisasi tercermin dalam memberikan dukungan terhadap aliansi dan kemampuan menyelaraskan tujuan bersama. Karakteristik aliansi akan tercermin dalam kejelasan rumusan tujuan, information sharing dan umur aliansi. Sedangkan *cultural distance* akan tercermin dalam perbedaan kultur dari masing – masing anggota yang terlibat dalam aliansi.

Kualitas aliansi tersebut mempunyai dua dimensi pengukuran yaitu *fitness of uses* dan *reliability* (Jae Nam Lee dan Young Gul Kim, 1999). Dimensi pertama mempunyai pengertian bahwa formasi dari aliansi tersebut dapat memenuhi kebutuhan dari kedua belah pihak yaitu dari perspektif pembeli dan dari perspektif pemasok. Dimensi kebutuhan tersebut meliputi business understanding, benefit and risk share, dan harmoni. Sedangkan dimensi yang berkaitan dengan *reliability* meliputi konflik, komitmen, dan trust (kepercayaan).

Penelitian yang dilakukan oleh Yli-Renko, Autio, and Sapienza (2001) mengukur kualitas aliansi dengan menggunakan tiga indikator. Indikator pertama berkaitan dengan masing – masing anggota aliansi tidak akan melakukan tindakan yang merugikan anggota yang lain. Indikator kedua berkaitan dengan tidak ada keinginan untuk mengambil keuntungan dari pihak lain walaupun ada kesempatan. Indikator ketiga berkaitan dengan perilaku pelanggan. Indikator tersebut menyatakan komitmen pelanggan untuk selalu menepati janji kepada perusahaan dalam aliansi. Indikator – indikator tersebut sangat berkaitan dengan kepercayaan yang diberikan kepada masing – masing anggota. Secara grafis dimensionalisasi variabel kualitas aliansi tampak dalam gambar di bawah ini.

Gambar 4

Variabel Kualitas Strategi Aliansi dan Indikatornya



Sumber : Yli-Renko, Autio, Sapienza (2001)

2.1.5. Kinerja Bisnis

Tujuan utama dari suatu perusahaan dalam mengelola aktivitas manajemennya adalah untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaannya. Kinerja bisnis perusahaan menunjukkan ukuran prestasi yang berhasil diperoleh oleh suatu perusahaan. Setelah perusahaan tersebut melakukan berbagai proses aktivitas perusahaan secara menyeluruh. Kinerja perusahaan juga dapat dijadikan sebagai dasar dalam mengevaluasi apakah strategi yang digunakan telah sesuai dengan yang diharapkan.

Permadi (1998) dan Maun (2002) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan suatu konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk – produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia bisnis. Kinerja perusahaan menurut Ferdinand (2000), merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan, namun demikian kinerja merupakan konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam

pengukurannya (Keats dan Hitt, 1988), karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional, dan oleh karena itu pengukuran dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. (Bhargava et al., 1994 ; Li dan Simerly, 1998). Untuk itu, pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam (*multiple measures*). (Bhargava et al., 1994 ; Lumpkin dan Dess, 1996 ; Murphy et al., 1996 ; Venkatraman dan Ramanujam, 1986 ; Wiklund, 1999 ; Hashim, 2001).

Kesulitan muncul ketika harus menguji kinerja perusahaan , dimana manajer atau pemilik berkeberatan memberikan informasi dan data – data obyektif kinerja perusahaannya, khususnya informasi dan data – data keuangannya. Kondisi seperti ini lazim ditemui pada penelitian perusahaan – perusahaan kecil (Beal, 2000 ; Covin, 1991 ; Covin dan Slevin, 1989 ; Covin dan Covin, 1990 ; Dollinger dan Golden, 1992 ; Kotey dan Meredith, 1987 ; McGhee dan Rubach, 1996 ; Nicholson et al., 1990 ; Sapienza et al., 1988). Hal ini tentunya akan berbeda dengan kondisi dimana ketersediaan informasi dan data – data obyektif kinerja relative mudah diakses.

Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data – data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subyektif, yang mendasarkan pada persepsi manajer. (Beal, 2000; Covin dan Slevin, 1989; Covin dan Covin, 1990; Davis dan Schul, 1993; Kotey dan Meredith, 1997; Swamidass dan Newell, 1987). Disamping itu untuk mengantisipasi tidak tersedianya data maupun informasi yang obyektif, Lee dan Miller (1996) mengemukakan bahwa ukuran subyektif bisa digunakan dalam sebuah penelitian dimana sample terdiri dari beraneka ragam perusahaan atau

industri yang memiliki tujuan dan criteria pengukuran kinerja yang berbeda – beda. Sejalan dengan alur pemikiran diatas, dalam penelitian ini kinerja perusahaan pada umumnya menekankan pada profitabilitas dan pertumbuhan pelanggan. Profitabilitas menunjukkan keuntungan yang diperoleh perusahaan. Sedangkan pertumbuhan pelanggan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menanggapi pelanggan baru. Pertumbuhan pelanggan pada akhirnya akan bermuara pada profitabilitas. Nash (dalam Hashim et al., 2001) menyatakan bahwa profitabilitas merupakan indicator yang terbaik untuk mengidentifikasi apakah perusahaan tersebut telah melakukan sesuatu dengan benar. Hal ini terkait dengan apakah strategi yang digunakan perusahaan telah sesuai. Selain itu profitabilitas juga dipandang sebagai salah satu tolok ukur kesuksesan perusahaan. Profitabilitas menunjukkan kinerja perusahaan jika dilihat dari sudut pandang keuntungan secara financial.

Selanjutnya Hashim et. al. (2001) juga menjelaskan bahwa indicator – indicator seperti pertumbuhan profit, pertumbuhan asset, pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan pangsa pasar juga merupakan indicator – indicator yang biasa dipakai dalam mengukur profitabilitas keuangan (*financial profitability*).

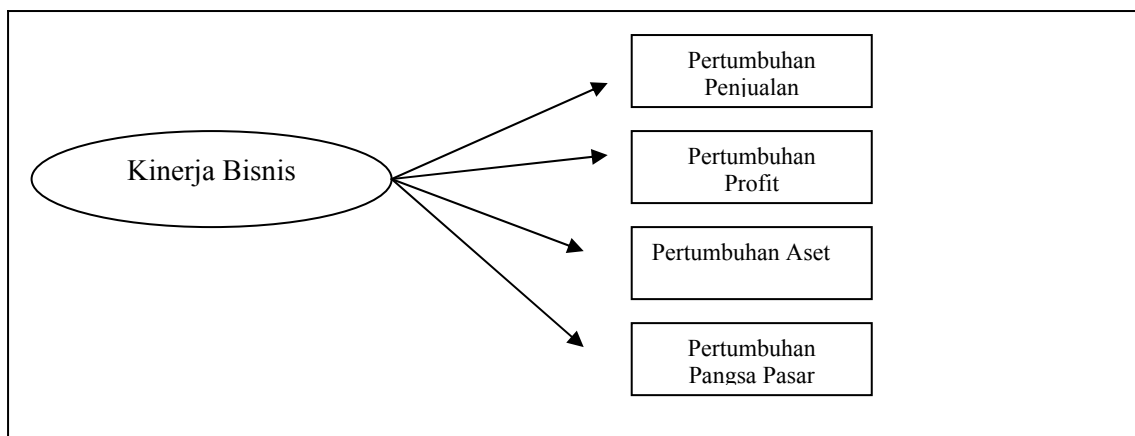
Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa setidaknya ada dua besaran utama yang bisa digunakan dalam menilai kinerja perusahaan. Besaran pertama adalah nilai penjualan yang menunjukkan berapa rupiah atau berapa unit produk yang telah berhasil dijual. Nilai penjualan yang tinggi menunjukkan bahwa produk yang dijual telah berhasil dibeli oleh konsumen dalam jumlah yang relative besar. Besaran kedua adalah pertumbuhan penjualan yang menunjukkan berapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan penjualan pada periode waktu sebelumnya. Pertumbuhan penjualan akan

dikatakan naik bila penjualan pada saat ini lebih tinggi dibandingkan penjualan pada masa sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan Anderson dan Narus (1990) juga menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan, kunci perusahaan yang sukses ternyata terletak pada adanya upaya untuk menjalin dan membangun kerjasama atau kemitraan dengan perusahaan lain. Adanya kerjasama ini akan memperkuat kemampuan kedua belah pihak dalam menghadapi persaingan yang ada. Hal ini didasari oleh adanya kenyataan bahwa persaingan yang harus dihadapi seorang diri oleh perusahaan ternyata kurang mampu memberikan pengaruh positif bagi perusahaan jika dibandingkan dengan persaingan yang dihadapi secara bersama – sama dengan mitra. Secara grafis dimensionalisasi variabel kualitas aliansi tampak dalam gambar di bawah ini

Gambar 5

Variabel Kinerja Bisnis dan Indikatornya



Sumber : Hashim et al. (2001)

2.2. Komunikasi dan Kualitas Strategi Aliansi

Hubungan yang terjadi antar perusahaan pasti melibatkan adanya komunikasi diantara mereka. Komunikasi dipandang sebagai sarana yang digunakan dalam berbagi informasi yang berarti dan tepat waktu antar perusahaan. (Morgan dan Hunt, 1994). Johlke dan Duhan (2001) mengatakan bahwa komunikasi merupakan proses yang digunakan untuk menukar informasi dan pengaruh dari pihak satu dengan pihak lainnya. Sementara itu Mohr dan Nevin (1990) mengatakan komunikasi adalah hubungan timbal balik yang terstruktur, terencana, dan rutin antara perusahaan dengan pemasok. Komunikasi sering digunakan untuk menyelesaikan masalah – masalah yang muncul dalam organisasi sebagai akibat adanya perbedaan persepsi. Oleh karenanya komunikasi diibaratkan sebagai lem atau perekat yang mempererat hubungan antar perusahaan. Komunikasi memegang peran penting bagi kesuksesan hubungan antar perusahaan. Banyak masalah dalam hubungan antar perusahaan yang berhasil dipecahkan melalui jalinan komunikasi yang baik.

Pemahaman mengenai komunikasi biasanya mengarah pada tiga (3) elemen yang terkandung dalam komunikasi. Elemen pertama adalah frekuensi komunikasi. Frekuensi merupakan jumlah kontak yang terjadi antara satu perusahaan dengan perusahaan yang menjadi mitra. Perlu dipahami bahwa kontak komunikasi yang dimaksud adalah kontak yang mendukung kelancaran bisnis. (Doney dan Cannon, 1997). Selama terjalin kontak, kedua belah pihak dapat mengutarakan berbagai hal seperti informasi pesaing baru, tingkat persaingan, maupun informasi tentang munculnya teknologi baru. (Mohr dan Nevin, 1990).

Elemen kedua dalam komunikasi adalah komunikasi dua arah (*bidirectionality*). Komunikasi dua arah merupakan kebalikan dari komunikasi satu arah. Dalam komunikasi dua arah, aliran informasi mengalir dari kedua belah pihak. Komunikasi dua arah menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin bersifat dialog dan bukan monolog (Mohr et al., 1996).

Selanjutnya Mohr dan Nevin (1990) juga menyebutkan elemen ketiga dalam komunikasi adalah komunikasi yang terencana dan terstruktur. Komunikasi yang terencana dan terstruktur merupakan kebalikan dari komunikasi yang bersifat tidak beraturan. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang telah tertata sehingga komunikasi yang terjadi lebih efektif. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk membuat perencanaan komunikasi yang baik, seperti secara berkala mengadakan diskusi dengan mitranya, akan mendapatkan hasil yang lebih baik dibandingkan bila komunikasi yang terjadi bersifat aksidental.

Peneliti Mohr et al. (1996) menunjukkan pentingnya komunikasi dalam upaya perusahaan untuk menjalin kerjasama yang lebih erat dengan mitranya. Dengan jalinan komunikasi yang baik kedua belah pihak dapat mengemukakan berbagai kendala yang ada sehingga keeratan kerjasama dan kualitas aliansi akan tetap terjaga.

Selain itu Morgan dan Hunt (1994) berhasil membuktikan bahwa komunikasi merupakan salah satu factor yang perlu diperhatikan untuk mendukung terciptanya kerjasama atau kooperasi. Karena komunikasi dibangun dengan basis – basis moral maupun material seperti beberapa indikasi dan factor yang telah dibahas diatas, maka kualitas aliansi perusahaan diantara perusahaan

dan pemasok diyakini akan ikut terdongkrak pula. Hal ini relevan dengan temuan Mohr dan Nevi.

2.3. Kepercayaan dan Kualitas Strategi Aliansi

Kepercayaan mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap komitmen. Kepercayaan mengurangi nilai resiko dan *vulnerability* dalam hubungan dan juga menjadi pedoman untuk komitmen yang lebih tinggi dalam suatu hubungan. Suatu organisasi seharusnya mempertimbangkan semua factor kepercayaan dalam manajemen secara aktif untuk mengelola, menjaga, mempertahankan dan mamperluas hubungannya dengan *customer*. (Zineldin, 1998).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kesuksesan hubungan kolaboratif tergantung pada bentuk perubahan yang dikarakteristikkan oleh level kepercayaan yang tinggi. (Dwyer et al., 1987; Morgan dan Hunt, 1994; Smeltzer, 1997). Level tinggi dari karakteristik kepercayaan dari perubahan relational memungkinkan pendukung yang terlibat untuk terfokus pada keuntungan jangka panjang dari hubungan. (Ganesan, 1994; Doney dan Cannon, 1997), kemudian akan menambah daya saing dan mengurangi biaya transaksi. (Noordewier, et al., 1990). Hubungan yang saling menguntungkan, bagaimanapun sering dikarakteristikkan oleh kepercayaan dan konflik positif dimanapun para pendukung terlibat mengadakan dialog terbuka tentang sebagian besar keputusan dan konflik – konflik tersebut mengarah ke pembagian nilai dan kebijakan jangka panjang. (Moss, 1994).

Kepercayaan yang tinggi terhadap produk yang dilandasi kepuasan yang didapatkannya diyakini dapat menghasilkan loyalitas di hati pelanggan. Secara

simultan, diduga kepercayaan akan memberikan efek positif pada kualitas suatu aliansi.

2.4. Komitmen dan Kualitas Strategi Aliansi

Moorman et. al. (1992) menyatakan bahwa komitmen terhadap kualitas hubungan didefinisikan sebagai suatu hasrat bertahan untuk menjaga suatu nilai hubungan. Hubungan yang bernilai berkaitan erat dengan kepercayaan bahwa komitmen hubungan eksis hanya jika hubungan tersebut penting dipertimbangkan. Hal ini berarti bahwa rekan kerja akan berusaha untuk membangun hubungan mereka secara perlahan dan akan berusaha untuk meminimalkan komitmen mereka sampai hasil akhir yang potensial menjadi jelas. (Ford et al., 1998, dalam Zineldin dan Johnson, 2000).

Aktivitas kolaborasi dan perubahan merupakan kunci dari suatu hubungan jika aktivitas dan tindakan kolaborasi positif ada maka akan dapat menghasilkan komitmen dan hasil akhir yang menunjang efisiensi, produktivitas, dan keefektifan suatu hubungan. (Zineldin dan Johnson, 2000). Komitmen dan tindakan berkomitmen sebagaimana halnya dengan kepercayaan tidak dapat dipaksakan, melainkan harus didapatkan. Pada akhirnya, mengembangkan hubungan bisnis yang dapat dipercaya mungkin akan berdampak pada proses jangka panjang, dimana tahap demi tahap, resiko dan ketidakpastian akan berkurang, serta komitmen dan kepercayaan meningkat.

Kepercayaan dan komitmen antar perusahaan dapat dibangun berdasarkan tindakan dan bukan sekedar janji. Tindakan seperti adaptasi, komunikasi, ikatan, tingkat kerjasama, tingkat kepuasan, lamanya hubungan dan kualitas komitmen yang dihasilkan merupakan indikasi praktisnya. (Zineldin,

1999). Tindakan kolaboratif antara pemasok dan perusahaan (dalam hal ini sebagai partner) merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tingkat komitmen yang lebih tinggi (Zineldin dan Johnson, 2000).

Sedangkan Morgan dan Hunt (1994) mendefinisikan hubungan komitmen sebagai “sebuah pertukaran *partner* mempercayai bahwa hubungan berjalan dengan yang lainnya penting karena untuk menjamin usaha-usaha maksimal pada pemeliharannya”. Komitmen di antara pasangan-pasangan dilihat sebagai hal-hal yang perlu bagi setiap pembeli dan penjual dalam mencapai sasaran-sasarannya dan bagi pemeliharaan hubungan. Oleh karena itu, komitmen seharusnya dipertimbangkan sebagai kondisi penting dalam pemeliharaan kualitas aliansi. Sebagai akibatnya, komitmen pada hubungan seharusnya berhubungan positif terhadap kualitas aliansi.

2.5. Kualitas Strategi Aliansi dan Kinerja Bisnis

Hubungan kerjasama dengan pemasok sangat berperan menentukan kinerja bisnis perusahaan. (Goh, Geok, dan Neo, 1999, hal 9). Untuk mendapatkan kinerja yang baik melalui sebuah kerjasama, hubungan antara kedua belah pihak mutlak diperlukan.

Dalam jurnal yang ditulisnya, Johnson (1999, hal 6) memandang kepercayaan dan kejujuran sebagai faktor – faktor yang melatar belakangi perubahan kualitas suatu hubungan kerjasama. Ketika sebuah perusahaan percaya dengan mitra kerjasamanya dan benar – benar memperlakukan mitra tersebut dengan adil, perusahaan tersebut akan memandang lebih hubungan tersebut sebagai asset strategic dan alat strategik yang akan memperkuat kemampuan bersaing perusahaan. Kepercayaan sering diartikan sebagai suatu

kandungan yang sangat penting yang menentukan keberhasilan suatu hubungan. (Morgan dan Hunt, 1994, hal. 22). Karena suatu kepercayaan adalah dasar yang harus dimiliki sebelum dilakukannya kegiatan berbagi informasi dan pengintegrasian proses antar organisasi. (Cook dan Carver, 2002, hal. 38).

Sementara itu menurut Johnson (1999) dan Muralidharan et. al (2002, hal. 27) memandang faktor kejujuran (*honesty*) menjadi salah satu pertimbangan penting dalam model rating pemasok mereka. Meski dengan ungkapan yang berbeda (*honest*), baik Johnson maupun Muralidharan (2002) memandang bahwa sikap jujur dalam arti tidak mengambil kesempatan adalah sesuatu yang penting dalam membangun kualitas hubungan kerjasama yang baik.

Karena kualitas aliansi dibangun dengan basis – basis moral maupun material seperti beberapa indikasi dan factor yang telah dibahas diatas, maka kinerja bisnis perusahaan diantara perusahaan dan pemasok diyakini akan ikut terdongkrak pula. Hal ini relevan dengan temuan Goh, Geok, dan Neo (1999)

2.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini dideskripsikan tabel 2.1 tentang beberapa hasil penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul / Penulis	Masalah	Deskripsi Antar Variabel	Temuan / Simpulan
Patricia M. Doney Joseph P. Cannon (1997) “ <i>An Examination of the Nature of Trust in Buyer Seller Relationship.</i> ”	Perlunya uji Dampak dari kepercayaan yang sangat penting perannya dalam mempengaruhi interaksi antara kedua belah pihak.	- Pengalaman dan kinerja perusahaan – pemasok berpengaruh signifikan terhadap keputusan pemilihan pemasok. - Rasa suka dan rasa aman dari salesman mempengaruhi kepercayaan pembeli terhadap penjual.	Pembeli percaya pemasok karena melihat reputasi perusahaan pemasok serta pada ukuran perusahaan pemasok, pengalaman dan kinerja perusahaan pemasok.

lanjutan

Judul / Penulis	Masalah	Deskripsi Antar Variabel	Temuan / Simpulan
Morgan, RM dan Hunt, SD (1999). "The commitment trust theory of relationship marketing."	<i>Relationship marketing</i> adakalanya berhasil dan gagal. Faktor – factor apa saja yang mempengaruhi kegagalan / keberhasilan hubungan tersebut	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat hubungan positif antara keuntungan hubungan dan komitmen hubungan. - Terdapat hubungan positif antara <i>shared value</i> dan komitmen hubungan. - Terdapat hubungan positif antara <i>shared value</i> dan kepercayaan. - Terdapat hubungan positif antara komitmen hubungan dan persetujuan. - Terdapat hubungan positif antara komitmen hubungan dan sikap kooperatif. - Terdapat hubungan positif antara komitmen hubungan dan kepercayaan. - Terdapat hubungan positif antara sikap kooperatif dan kepercayaan. 	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa determinan utama sebuah hubungan yaitu komitmen dan kepercayaan berpengaruh kuat terhadap <i>relationship marketing</i> .
Gundlach, GT; Achrol, RS; dan Mentzer, JT (2001) "The structure of commitment in exchange."	Komitmen merupakan hal yang sangat penting pada hubungan jangka panjang yang sukses. Faktor – factor apa saja yang mempengaruhi komitmen dalam hubungan yang saling menguntungkan.	<ul style="list-style-type: none"> - Semakin tinggi kredibilitas komitmen, semakin tinggi norma social yang terkait mengembangkan hubungan yang bersih. - Norma social yang terkait mengantarkan pada proses <i>reinforcement</i> dan berpengaruh positif dengan komitmen jangka panjang. - Jika partner berkomitmen secara tidak proporsional, maka partner yang kurang berkomitmen menikmati keunggulan relative. - Dalam-hubungan yang berubah, kehadiran norma social cenderung mengurangi tendensi oportunistik. - Tujuan komitmen jangka panjang partisipan berhubungan negative pada perilaku oportunistik. 	<p>(1) Kredibilitas berpengaruh positif terhadap pengembangan norma social yang terkait.</p> <p>(2) dan berpengaruh pada tujuan komitmen jangka panjang.</p> <p>(3) norma social yang terkait digali oleh perilaku oportunistik,</p> <p>(4) norma social yang terkait berpengaruh positif pada input komitmen dan tujuan komitmen</p>

lanjutan

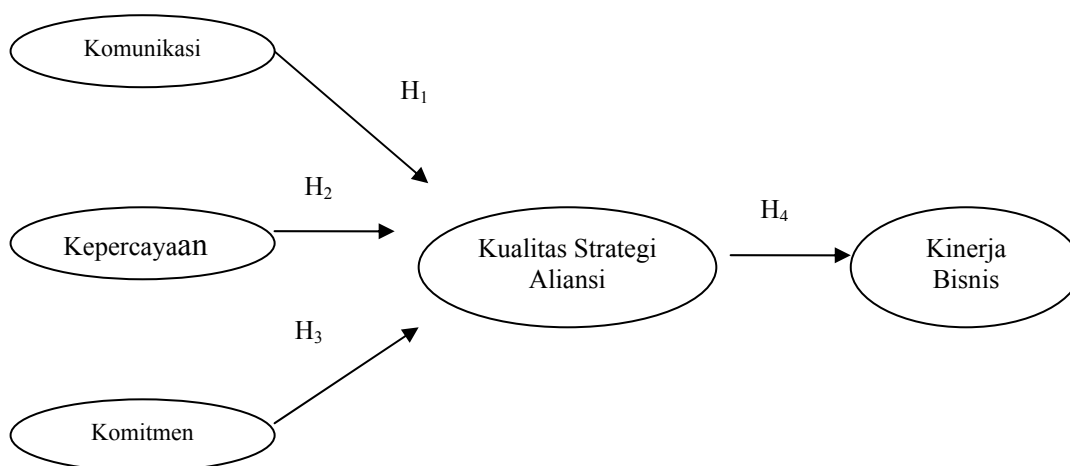
Judul / Penulis	Masalah	Deskripsi Antar Variable	Temuan / Simpulan
<p>Levi, Simichi David, Kaminsku, Philips; Levi, Edit Simichi; (2002) <i>“Designing and managing The Supply Chain.”</i></p>	<p>Belum adanya satu desain rantai suplai yang optimal dalam perspektif pelanggan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Customer value berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan. - Informasi pelanggan berpengaruh positif terhadap penciptaan customer value. - Kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap customer value dan kinerja. 	<p>Penciptaan customer value adalah tujuan dari supply chain management.</p> <p>Strategi supply chain management berdampak terhadap customer value</p> <p>Informasi tentang pelanggan dan relasi dengan pelanggan sangat penting bagi penciptaan customer value.</p> <p>Jasa tambahan hubungan dan pengalaman adalah cara perusahaan melakukan diferensiasi.</p> <p>Pengukuran customer value adalah hal terpenting dalam tujuan perusahaan.</p>
<p>Helena Yli Renko, Erko Autio, Harry J. Sapienza; (2001) <i>“ Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology Based Firm.”</i></p>	<p>Qualitative and longitudinal study terhadap organization learning merupakan studi menarik. Apakah ada pengaruh organization learning terhadap kehidupan perusahaan. Disamping itu studi customer relationship untuk young technological based firm sangat direkomendasikan untuk mengisi gap penelitian ini.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas aliansi berkorelasi negative dengan knowledge acquisition - Knowledge acquisition berkorelasi positif dengan knowledge exploitation 	<p>Social interaction dan network of social capital berkaitan dengan greater knowledge acquisition.</p>

Sumber : berbagai literatur

2.7 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan pada penelitian - penelitian yang telah disampaikan oleh Nizam Jim Wiryawan dan Suparman Ibrahim Abdullah, 2004; Mohr dan Nevin, 1990; Gentry, 1996 maka dapat digabungkan menjadi suatu pemikiran yang terintegrasi. Pemikiran yang terintegrasi tersebut merupakan kerangka pikir penelitian yang dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini. Model penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

Gambar 6
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber : Wiryawan dan Abdullah, 2004; Mohr dan Nevin, 1990; Gentry, 1996

2.8. Hipotesis

Hubungan antara variable komunikasi dengan kualitas strategi aliansi pada penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Morgan dan Hunt (1994) dan Mohr dan Nevin (1990). Berdasarkan dukungan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 1 :

Semakin tinggi komunikasi maka akan semakin tinggi kualitas strategi aliansi antara perusahaan dengan pemasok.

Hubungan antara variable kepercayaan dengan kualitas strategi aliansi pada penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Zineldin (1998), Dwyer et al. (1987), Morgan dan Hunt (1994), Smeltzer (1997).

Berdasarkan teori – teori tersebut maka hipotesis penelitian yang diajukan :

Hipotesis 2

Semakin tinggi kepercayaan maka akan semakin tinggi kualitas strategi aliansi antara perusahaan dengan pemasok.

Hubungan variable komitmen dengan kualitas strategi aliansi pada penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Moorman et. al. (1992), Morgan dan Hunt (1994). Berdasarkan dukungan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 3

Semakin tinggi komitmen maka akan semakin tinggi kualitas strategi aliansi antara perusahaan dengan pemasok.

Hubungan variable kualitas strategi aliansi dengan kinerja bisnis pada penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Goh, Geok, dan Neo (1999). Berdasarkan dukungan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 4

Semakin tinggi kualitas strategi aliansi maka akan semakin tinggi kinerja bisnis.

2.9 Definisi Operasional Variabel

Dalam proses kuantifikasi istilah dan dimensionalisasi variable dibutuhkan penjelasan definisi operasional dari setiap variable dan indicator penelitian yang secara lengkap tersaji dalam tabel 2.2 di bawah ini.

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Dan Skala Pengukuran
Komunikasi (Mohr dan Nevin, 1990)	Adalah hubungan timbal balik yang terstruktur, terencana, dan rutin antara perusahaan dengan pemasok juga merupakan suatu konteks industri sebagai hal yang formal seperti halnya berbagi informal, tentang informasi tepat waktu dan penuh arti antara perusahaan. Diukur dengan indicator : X ₁ : Frekuensi komunikasi X ₂ : Media komunikasi X ₃ : Kandungan informasi X ₄ : Kesepakatan jangka panjang
Kepercayaan (Swan et al, 1988)	Adalah sebuah bentuk kesungguhan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasionalnya. Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak. Diukur dengan indicator : X ₅ : Kompetensi X ₆ : Kejujuran X ₇ : Reliabilitas X ₈ : Tanggung jawab X ₉ : Berpengalaman
Komitmen (Meyer, Allen, dan Smith, 1993)	Adalah bentuk perilaku hubungan kerjasama, dimana kecenderungan partner kepadanya berada pada posisi yang kuat dan bahkan melebihi hubungan kerjasama dengan pihak lain. Diukur dengan indicator : X ₁₀ : Afektif X ₁₁ : Kontinuan X ₁₂ : Normatif
Kualitas strategi aliansi (Yli-Renko, Autio, Sapienza, 2001)	Adalah ukuran kualitas pengembangan dan pemeliharaan kerjasama dalam mencapai hubungan kerjasama yang saling memuaskan. Diukur dengan indicator : X ₁₃ : Tidak bertindak merugikan anggota lain X ₁₄ : Tidak mengambil keuntungan dari pihak luar X ₁₅ : Perilaku pelanggan

lanjutan

Variabel	Definisi Operasional Dan Skala Pengukuran
Kinerja bisnis (Hazim et. al., 2001)	Kinerja merupakan konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya (Keats dan Hitt, 1988), karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional. Diukur dengan indicator : X ₁₆ : Peningkatan Penjualan X ₁₇ : Pertumbuhan Profit X ₁₈ : Pertumbuhan Aset X ₁₉ : Pertumbuhan Pangsa Pasar

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini mendeskripsikan langkah – langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis model penelitian yang telah dikembangkan pada bab 2. Sistematika bahasan dalam bab ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sample, metode pengumpulan data, dan tehnik analisis data.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Berikut ini adalah data yang akan atau sudah dikumpulkan untuk penelitian yang akan dilakukan.

1. Data statistic industri bordir yang diperoleh dari Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Kudus yang digunakan untuk mengetahui kontribusi yang diberikan industri bordir pada pendapatan daerah serta prospek yang akan datang.
2. Kuesioner yang diperoleh dari penyebaran pertanyaan kepada para pengusaha yang meliputi : identitas responden, komunikasi (terdiri dari variable – variable : frekuensi komunikasi, media komunikasi, kandungan informasi, kesepakatan jangka panjang), kepercayaan (terdiri dari variable – variable : kompetensi, kejujuran, reliabilitas proses, tanggung jawab, pengalaman), komitmen (terdiri dari variable – variable : afektif, kontinuan, normative), kualitas aliansi (terdiri variable – variable : tidak merugikan anggota lain, tidak mengambil keuntungan dari pihak luar, perilaku pelanggan) dan kinerja bisnis (terdiri dari pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pertumbuhan aset).

3.3 Populasi dan Sampling

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantono dan Supomo, 1999). Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan – perusahaan kecil dan menengah dalam industri bordir di Kabupaten Kudus yang berjumlah 261 (Deperindagkop, 2005).

Untuk penelitian ini dalam menentukan jumlah sample minimum untuk SEM (*Structural Equation Modeling*) menurut Hair (1995) adalah tergantung pada jumlah indicator dikalikan lima sampai sepuluh. Jumlah sample minimum untuk penelitian ini $(n) = 19 \times 6 = 114$. Jumlah tersebut sesuai dengan patokan sample yang baik dengan analisis SEM. Penggunaan jumlah sampel dalam penelitian ini hendaknya dilakukan dengan beberapa pertimbangan. Menurut Ferdinand (2000), ukuran sample yang sesuai antara 100 – 200. Bila ukuran sampel terlalu besar maka metode menjadi sangat sensitive sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran – ukuran *Goodness of fit* yang baik

Tehnik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive random sampling dan dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasar sample dibatasi pada elemen – elemen yang dapat membentuk informasi berdasarkan pertimbangan. Dengan kriteria sampel adalah : jumlah tenaga kerja minimal 10 orang termasuk anggota keluarga, sudah memiliki ijin usaha, umur perusahaan lebih dari 3 tahun. Pemilihan metode ini salah satunya dilatar belakangi keterbatasan waktu dan biaya penelitian, namun pertimbangan dan representasi populasi diharapkan tetap tidak terganggu. Metode analisis yang digunakan dalam studi kasus ini adalah SEM..

3.4 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pengisian kuesioner secara perseorangan. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada masing – masing responden untuk menjawab setiap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti setelah mereka mendapatkan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan konsep penelitian secara singkat. Dalam pengisian kuesioner tersebut peneliti memandu respondennya dengan wawancara langsung untuk menjawab tiap – tiap pertanyaan dalam daftar.

Pengamatan secara langsung terhadap aktifitas produksi sekaligus untuk mencocokkan antara apa yang disampaikan pada kuesioner dengan kenyataan di lapangan.

Metode pengumpulan data yang dipakai, menurut Sugiyono (1999, hal, 86) Skala Linkert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat , dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social yang merupakan skala kontinum bipolar, pada ujung sebelah kiri (angka rendah) menggambarkan suatu jawaban yang bersifat negative. Sedang ujung sebelah kanan (angka tinggi), menggambarkan suatu jawaban yang bersifat positif. Skala linkert dirancang untuk meyakinkan responden menjawab dalam berbagai tingkatan pada setiap butir pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Data tentang dimensi dari variable – variable yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor sebagai berikut :

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju				Sangat setuju.

3.5 Teknik Analisis Data

Pengujian empiric terhadap hipotesis penelitian digunakan model analisis regresi berjenjang. Penggunaan model regresi berjenjang atau SEM pada saat ini lebih banyak digunakan untuk menjelaskan *interdependency* dari beberapa variable yang banyak berkaitan dengan pasar bila dibandingkan dengan model regresi tunggal (Kelly Bird, 1999). Menggunakan *software Analysis Moment Structure* (AMOS) akan lebih mempermudah dalam mengestimasi parameter dalam model jika dibandingkan dengan model *Two Stage Least Square*. Hal ini disebabkan penulisan program yang digunakan sudah memakai *structure programming* yang lebih familier di kalangan pemakai.

Uji konsistensi dan akurasi jawaban terhadap kuesioner juga dilakukan dengan beberapa indicator yang lazim dilakukan. Uji normalitas dan outlier perlu dilakukan agar diperoleh generalisasi yang cukup baik. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis perlu dilakukan pengujian kelayakan model. Uji kelayakan model dilakukan dengan melihat kontribusi frekuensi kovariance matrik melalui perhitungan X^2 sedangkan untuk melengkapi uji kelayakan digunakan beberapa indeks uji kelayakan seperti yang lazim digunakan.

Sedangkan untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan pengujian regresi berjenjang atau *Structural Equation Modeling* dengan melihat *critical ratio* uji t untuk parameter regresi dalam model.

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau factor berdasarkan indicator – indicator empirisnya. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara

factor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan sebagai berikut :

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber – sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand, 2002).

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model penelitian yang akan dikembangkan digambarkan dalam diagram alur (*path diagram*) untuk mempermudah melihat hubungan – hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program dalam SEM akan mengkonversi gambar diagram alur tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Dalam SEM dikenal istilah *factor (construct)* yaitu konsep – konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan alur sebab akibat dari konstruk yang akan dipakai dan atas dasar itu variabel – variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari (Ferdinand, 2002).

Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar

konstruk. Konstruk – konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok yaitu eksogen dan endogen yang diuraikan sebagai berikut :

1. Konstruk Eksogen (*Exogenous Construct*)

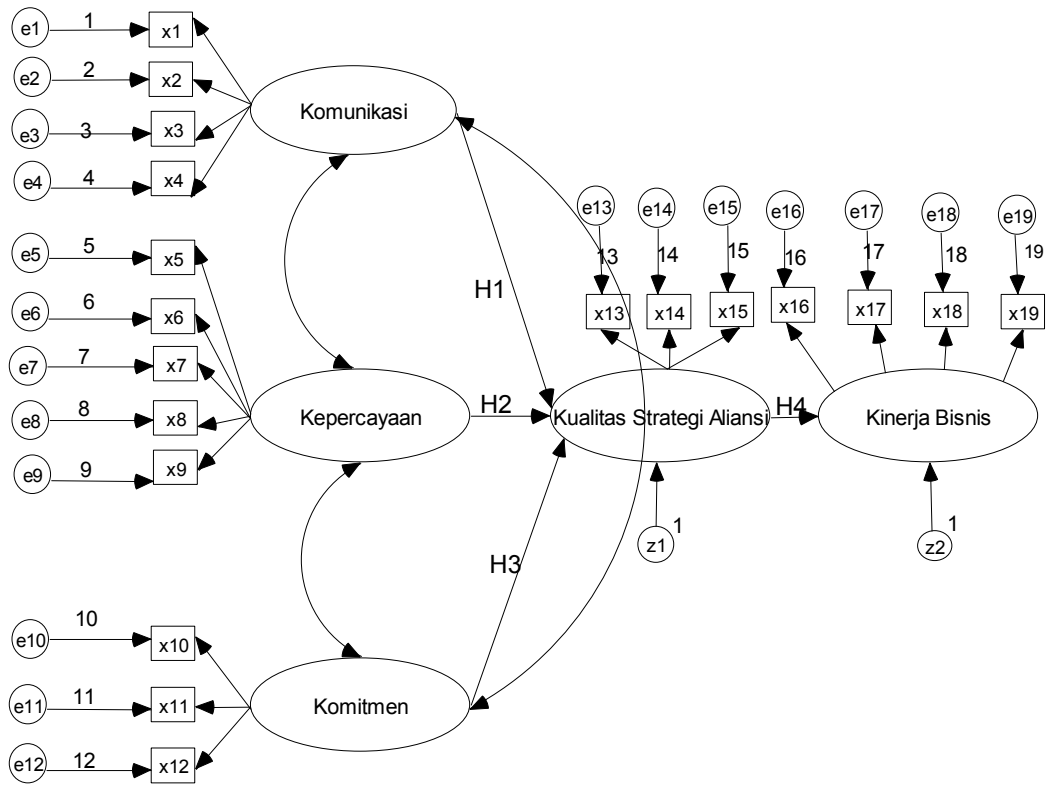
Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

2. Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*)

Konstruk endogen adalah factor – factor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Pada gambar 3.1 dibawah ini disajikan diagram alur dari penelitian ini dan tabel 3.2 disajikan variabel dan indikatornya, ini dilakukan untuk melihat gambaran model penelitian yang diajukan jika model tersebut akan dianalisis dengan menggunakan program SEM.

Gambar 3.1
Diagram Path



Tabel 3.2
Variabel dan Indikatornya

Variabel	Indikator	Simbol
Komunikasi	Frekuensi komunikasi	X ₁
	Media komunikasi	X ₂
	Kandungan informasi	X ₃
	Kesepakatan jangka panjang	X ₄
Kepercayaan	Kompetensi	X ₅
	Kejujuran	X ₆
	Reliabilitas	X ₇
	Pertanggung jawaban	X ₈
	Pengalaman	X ₉
Komitmen	Afektif	X ₁₀
	Kontinuan	X ₁₁
	Normatif	X ₁₂
Kualitas strategi aliansi	Tidak bertindak merugikan anggota lain	X ₁₃
	Tidak mengambil keuntungan dari pihak luar	X ₁₄
	Perilaku pelanggan	X ₁₅
Kinerja bisnis	Pertumbuhan Penjualan	X ₁₆
	Pertumbuhan Profit	X ₁₇
	Pertumbuhan Aset	X ₁₈
	Pertumbuhan Pangsa Pasar	X ₁₉

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

3. Konversi Diagram Alur ke Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambarkan pada *path diagram* seperti diatas, maka langkah berikutnya adalah melakukan konversi

spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2002) :

- a. **Persamaan – Persamaan Struktural (*Structural Equation*)**. Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{error}$$

Tabel 3.3
Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural	
Kualitas aliansi =	β_1 komunikasi + β_2 kepercayaan + β_3 komitmen + δ_1
Kinerja bisnis =	γ_1 kualitas aliansi + δ_2

- b. **Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)**. Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.4
Model Pengukuran

Konsep Eksogen	Konsep Endogen
Variabel Komunikasi	Variabel Kualitas Strategi Aliansi
$X_1 = \lambda_1$ komunikasi + e_1	$X_{13} = \lambda_{13}$ kualitas strategi aliansi + e_{13}
$X_2 = \lambda_2$ komunikasi + e_2	$X_{14} = \lambda_{14}$ kualitas strategi aliansi + e_{14}
$X_3 = \lambda_3$ komunikasi + e_3	$X_{15} = \lambda_{15}$ kualitas strategi aliansi + e_{15}
$X_4 = \lambda_4$ komunikasi + e_4	

lanjutan

Konsep Eksogen	Konsep Endogen
Variabel Kepercayaan $X_5 = \lambda_5 \text{ kepercayaan} + e_5$ $X_6 = \lambda_6 \text{ kepercayaan} + e_6$ $X_7 = \lambda_7 \text{ kepercayaan} + e_7$ $X_8 = \lambda_8 \text{ kepercayaan} + e_8$ $X_9 = \lambda_9 \text{ kepercayaan} + e_9$	Variabel Kinerja Bisnis $X_{16} = \lambda_{16} \text{ kinerja bisnis} + e_{16}$ $X_{17} = \lambda_{17} \text{ kinerja bisnis} + e_{17}$ $X_{18} = \lambda_{18} \text{ kinerja bisnis} + e_{18}$ $X_{19} = \lambda_{19} \text{ kinerja bisnis} + e_{19}$
Variabel Komitmen $X_{10} = \lambda_{10} \text{ komitmen} + e_{10}$ $X_{11} = \lambda_{11} \text{ komitmen} + e_{11}$ $X_{12} = \lambda_{12} \text{ komitmen} + e_{12}$	

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Kovarians atau Korelasi

SEM hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sample yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matriks kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2002).

Ukuran Sampel

Ukuran sampel mempunyai peranan penting dalam mengestimasi hasil – hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair (dalam Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa

ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Dalam penelitian ini pengambilan sample sebanyak 114, sample telah memenuhi ketentuan untuk pemakaian SEM.

Estimasi Model

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, langkah selanjutnya adalah menggunakan program AMOS untuk mengestimasi model tersebut. Program AMOS dipandang sebagai program yang terancang dan mudah untuk digunakan.

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan suatu estimasi yang unik. Problem konversi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala – gejala (Ferdinand, 2002) :

- 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 varian *error* yang negative.
- d. Muncul korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi yang didapat.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness – of - fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi – asumsi SEM seperti berikut ini (Ferdinand, 2002) :

- a. Ukuran sampel minimum yang seharusnya digunakan SEM adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan lima observasi untuk setiap *estimated parameter*.
- b. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- c. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai – nilai ekstrim baik secara unvariat maupun multivariate yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi – observasi lainnya.
- d. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. *Treatment* yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

Uji Kesesuaian dan Uji Absolute Statistic

Indeks kesesuaian dan *absolute statistic* dipakai untuk menguji apakah model (seperti tabel 3.5) dapat diterima atau tidak (Ferdinand, 2002) adalah :

- a. X^2 *Chi-Square Statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square* -nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,005$ atau $p > 0,10$. Bila $X^2 = 0$ berarti benar – benar tidak ada perbedaan dan hal ini berarti H_0 diterima. Penggunaan X^2 *chi-square* ini sesuai bila ukuran sample antara 100 – 200, bila diluar ukuran tersebut kurang reliable.
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) yang menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. 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 *degree of freedom*.
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.

$$\text{Rumus GFI} = \frac{\text{tr}(\sigma'W\sigma)}{\text{tr}(s'Ws)}$$

Dimana :

Numerator = jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians model yang diestimasi.

Denominator = jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians sample.

- d. 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) menjelaskan bahwa dalam regresi

berganda $GFI = R^2$. *Fit index* ini dapat dirubah terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima atau tidak sebuah model.

$$\text{Rumus AGFI} = 1 - (1 - GFI) \frac{db}{d}$$

Dimana :

db = jumlah sample moment

d = degree of freedom

- e. CMIN / DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / DF tidak lain adalah *statistic chi-square* X^2 dibagi DF – nya disebut X^2 relatif. Bila X^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* (Baumgartner dan Hamburg, 1999 dalam Ferdinand, 2002, hal 58), nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*. (Arbuckle, 1997, hal 410).

$$\text{Rumus TLI} = \frac{\frac{Cd}{db} - \frac{C}{Cb}}{\frac{C}{Cb} - 1}$$

Dimana :

C = diskrepansi model yang dievaluasi

D = *degree of freedom*

Cb = diskrepansi dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

db = *degree of freedom* dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

- g. CFI (*Comparative Fit Index*) yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997, hal 407). Sedangkan nilai CFI yang mendekati 0 mengindikasikan model penelitian yang dikembangkan tidak baik. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

$$\text{Rumus} = 1 - \frac{C - d}{Cb - db}$$

Dimana :

C = diskrepansi dari model yang dievaluasi

d = *degree of freedom*

Cb = diskrepansi dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

db = *degree of freedom* dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

Uji Incremental Fit Index (IFI)

Uji *Incremental Fit Index* mengindikasikan seberapa baik kesesuaian model yang dibangun. Nilai IFI yang mendekati 1 mengindikasikan model yang dikembangkan sangat bagus (*a very good fit*) (Bollen's, 1989 dalam AMOS).

Tabel 3.5
Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut – off Value</i>
X^2 <i>chi-square</i>	Lebih kecil dari <i>chi-square</i> tabel
<i>Significance probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\geq 0,08$
CFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN / DF	$\geq 2,00$
TLI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,95$

Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama. Apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2002) :

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

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap – tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap – tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,8$.

Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand,2002) :

$\text{Variance – Extract} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \epsilon_j}$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap – tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang dikembangkan akan diinterpretasikan dan model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Hair et al. (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Modifikasi perlu dipertimbangkan, bila jumlah residual lebih besar dari 2,58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan

2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 %. (Ferdinand, 2002).

Indeks Modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2002).

3.6 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model penelitian ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim digunakan dalam model – model regresi. Dalam output dari SEM uji kausalitas ini dilakukan dengan membaca nilai CR (*Critical Ratio*) yang identik dengan uji-t.

Sedangkan nilai yang tertera dalam kolom signifikansi menunjukkan tingkat signifikansi antar variabel dalam model. Hubungan antar variabel dengan tingkat signifikansi diatas 0,05 menunjukkan bahwa hubungan tersebut adalah hubungan yang signifikan.

BAB IV

ANALISIS DATA

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, 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.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Analisis data yang adalah digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

4.1. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variable yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan

atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini manajer perusahaan – perusahaan kecil dan menengah dalam industri bordir di Kabupaten Kudus yang berjumlah 114. 114 manajer yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, dan masa kerja. Ketiga aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam menilai keberhasilan kualitas strategi aliansi dalam meningkatkan kinerja bisnis.

4.1.1. Responden Menurut Pengalaman Kerja dan Jenis Kelamin

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut pengalaman kerja dan jenis kelamin sebagaimana nampak dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Responden Menurut Pengalaman Kerja dan Jenis Kelamin

Pengalaman (Th)	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
<10	3	6	9
10-20	10	28	38
>20	8	59	67
Jumlah	21	93	114

Sumber: data primer, diolah, 2006

Berdasarkan Tabel 4.1. diatas nampak bahwa responden wanita merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 93 responden , mayoritas manajer (pemilik) industri bordir mempunyai masa kerja diatas 20 tahun yaitu sebanyak 67 responden dari total 114 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.dari total 114 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.1.2. Responden Menurut Usia dan Jenis Kelamin

Tabel 4.2
Responden Menurut Usia dan Jenis kelamin

Usia	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
<40	3	6	9
41-45	10	28	38
46-50	3	15	35
>50	5	44	49
Jumlah	21	93	114

Sumber: data primer diolah, 2006

Berdasarkan Tabel 4.2. diatas nampak bahwa responden berusia diantara >50 tahun adalah yang terbesar yaitu sebanyak 49 responden dan besar adalah wanita sebanyak 44 dari total 114 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2. Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk confirmatory factor

analysis juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah yang muncul dari hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

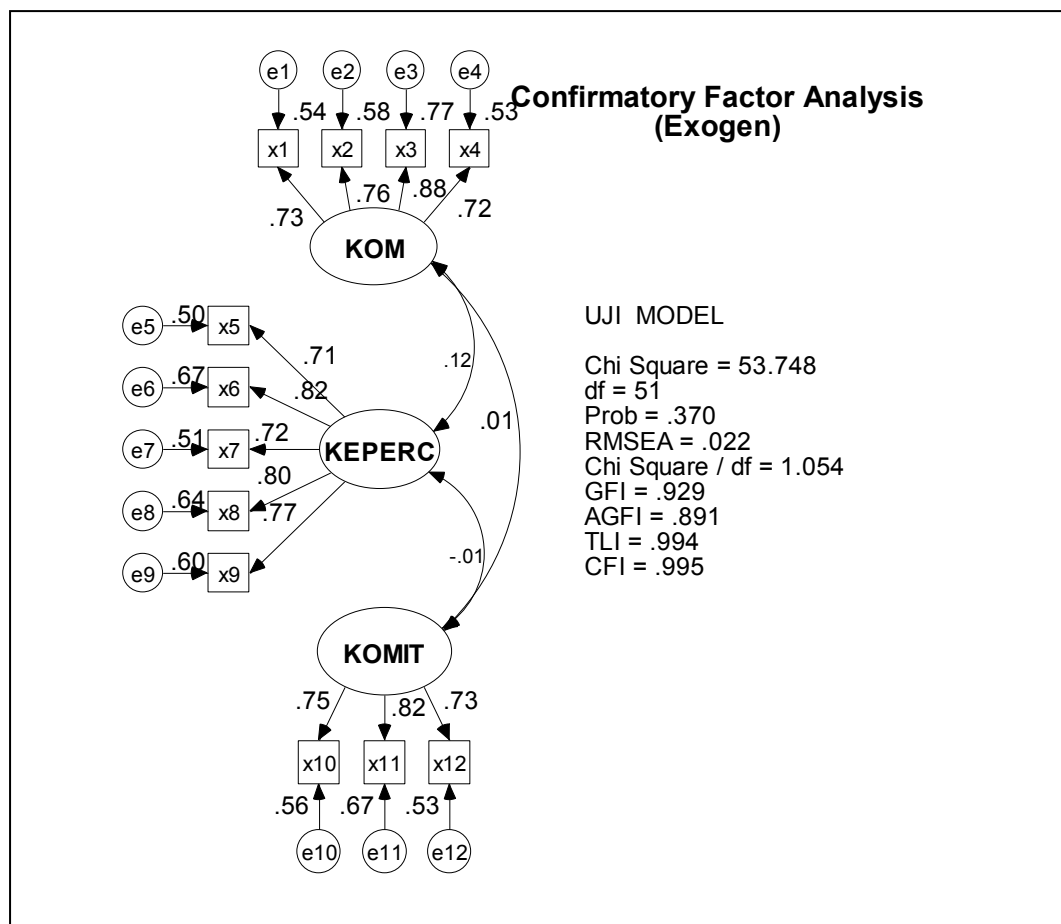
Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 5 konstruk variabel dengan jumlah seluruh dimensi berjumlah 26. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

1) Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten pada konstruk eksogen. Variabel–variabel laten atau konstruk eksogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 3 variabel laten yaitu komunikasi dengan 4 dimensi, kepercayaan dengan 5 dimensi, dan komitmen dengan 3 dimensi.

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis construct Exogen* dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.3 dan Tabel 4.4

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS)

Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.3
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	< 63.135	53,748	Baik
Probability	≥ 0.05	0,370	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,022	Baik
GFI	≥ 0.90	0,929	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,891	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,054	Baik
TLI	≥ 0.95	0,994	Baik
CFI	≥ 0.95	0,995	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,370, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.4

Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen

		Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x1	<-- KOM	1.000		0.734		
x2	<-- KOM	0.930	0.122	0.759	7.613	0.000
x3	<-- KOM	0.993	0.118	0.876	8.429	0.000
x4	<-- KOM	0.898	0.123	0.725	7.273	0.000
x9	<-- KEPERC	1.000		0.773		
x8	<-- KEPERC	0.965	0.113	0.797	8.530	0.000
x7	<-- KEPERC	0.844	0.111	0.717	7.595	0.000
x6	<-- KEPERC	0.952	0.109	0.817	8.745	0.000
x5	<-- KEPERC	0.848	0.113	0.708	7.492	0.000
x12	<-- KOMIT	1.000		0.728		
x11	<-- KOMIT	1.259	0.185	0.821	6.797	0.000
x10	<-- KOMIT	1.125	0.167	0.749	6.751	0.000

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 2,58 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai *loading factor* dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,4. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

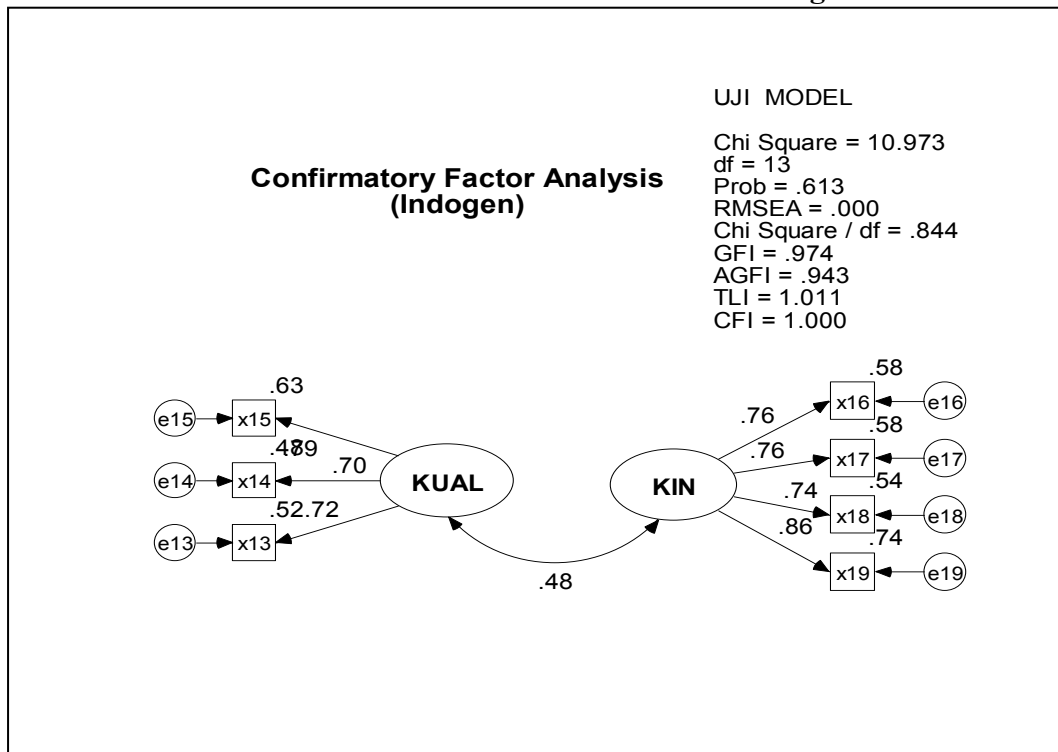
2) Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Indogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk indogen ini sama dengan tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen. Variabel–variabel laten atau konstruk indogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu kualitas strategi aliansi dengan 3 dimensi dan Kinerja bisnis

dengan 4 dimensi.

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis construct Indogen* dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.7 dan Tabel 4.8

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruksi Indogen



Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis construct Indogen* tersebut dapat diringkaskan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.5**Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	< 22.366	10,973	Baik
Probability	≥ 0.05	0,613	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,000	Baik
GFI	≥ 0.90	0,974	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,943	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	0,844	Baik
TLI	≥ 0.95	1,011	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,613, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.6

Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Indogen

		Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x13	<-- KUAL	1.000		0.724		
x14	<-- KUAL	0.998	0.162	0.696	6.151	0.000
x15	<-- KUAL	1.116	0.174	0.792	6.408	0.000
x16	<-- KIN	1.000		0.764		
x17	<-- KIN	1.068	0.134	0.762	7.978	0.000
x18	<-- KIN	1.142	0.149	0.736	7.685	0.000
x19	<-- KIN	1.151	0.130	0.858	8.854	0.000

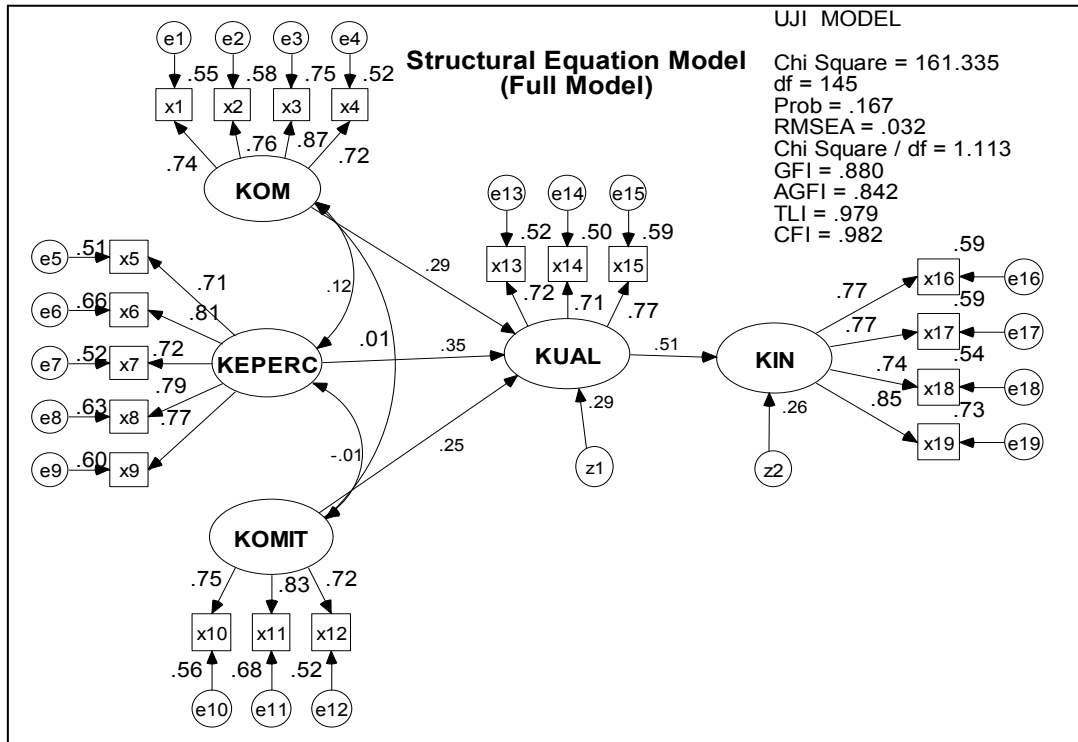
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 2,58 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai loading factor dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,4. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk indogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.2. Analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*

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 4.7 dan Tabel 4.8. Gambar 4.3

Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Pada gambar diatas juga menunjukkan bahwa variabel inovasi produk dapat diterima sebagai variabel intervening. Besarnya hasil pengujian kelayakan model *structural equation model* sebagaimana dalam tabel 4.7 , berikut :

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	<194.144	161,335	Baik
Probability	≥ 0.05	0,167	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,032	Baik
GFI	≥ 0.90	0,880	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,842	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,113	Baik
TLI	≥ 0.95	0,979	Baik
CFI	≥ 0.95	0,982	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,167 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

4.2.3. Pengujian Asumsi SEM

4.2.3.1. 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 atau berada pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.8

Tabel 4.8
Normalitas Data

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x19	1.000	5.000	-0.517	-2.252	-0.693	-1.511
x18	1.000	5.000	-0.567	-2.473	-0.946	-2.062
x17	1.000	5.000	-0.582	-2.536	-0.697	-1.520
x16	1.000	5.000	-0.587	-2.558	-0.496	-1.080
x15	1.000	5.000	-0.513	-2.236	-0.888	-1.936
x14	1.000	5.000	-0.465	-2.025	-0.792	-1.725
x13	1.000	5.000	-0.530	-2.310	-0.535	-1.166
x10	1.000	5.000	-0.500	-2.181	-0.633	-1.379
x11	1.000	5.000	-0.508	-2.214	-0.740	-1.612
x12	2.000	5.000	-0.220	-0.958	-1.029	-2.242
x5	1.000	5.000	-0.315	-1.374	-1.032	-2.249
x6	1.000	5.000	-0.338	-1.473	-1.045	-2.278
x7	1.000	5.000	-0.381	-1.663	-0.877	-1.911
x8	1.000	5.000	-0.492	-2.146	-0.832	-1.814
x9	1.000	5.000	-0.384	-1.675	-0.975	-2.125
x4	1.000	5.000	-0.452	-1.972	-0.663	-1.444
x3	1.000	5.000	-0.261	-1.138	-0.625	-1.363
x2	1.000	5.000	-0.330	-1.437	-0.614	-1.338
x1	1.000	5.000	-0.366	-1.597	-0.966	-2.106
Multivariate					12.441	2.351

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* dan *kurtosis value.*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki nilai yang lebih besar dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi tidak normal. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.10. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.3.2. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai standandardizes (*Z*-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z* score berada pada rentang $\delta \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	114	-1.84284	1.21293	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	114	-2.10250	1.29729	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	114	-2.35153	1.32072	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	114	-2.16036	1.20184	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	114	-2.08172	1.21434	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	114	-2.25994	1.12997	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	114	-2.18985	1.16106	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	114	-2.16004	1.10148	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	114	-1.87948	1.17049	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	114	-2.73828	1.05703	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	114	-2.70354	1.00976	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	114	-1.88251	1.22773	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	114	-2.18999	1.12774	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	114	-2.08854	1.10735	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	114	-2.21042	1.04104	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	114	-2.53171	1.13324	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	114	-2.34358	1.08165	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	114	-2.06013	1.03006	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	114	-2.42268	1.15254	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	114				

Hasil pengujian menunjukkan adanya tidak satupun dimensi yang memiliki adanya *outlier*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

b. 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.

Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada jumlah responden sejumlah 114 dikurangi derajat bebas sebesar 19

(jumlah indikator) yaitu 95 pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(95, 0.001)} = 133,2076$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah **39.964**. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

4.2.3.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

Determinant of sample covariance matrix = $2.5159e+000=25,159$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.3.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. 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. Data *standardized residual covariances* yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.10

Tabel 4.10
Standardized Residual Covariances

	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x13
x19	0.000						
x18	0.118	0.000					
x17	0.115	-0.066	0.000				
x16	-0.004	-0.178	-0.161	-0.000			
x15	-0.339	-0.030	0.060	1.337	-0.000		
x14	-1.194	-0.474	-0.577	0.185	0.050	-0.000	
x13	-0.917	0.321	-0.425	0.642	0.091	0.102	0.000
x10	0.610	2.141	1.730	2.257	0.206	-1.788	0.252
x11	0.479	0.588	1.804	1.609	0.073	-0.666	0.721
x12	0.748	1.180	1.396	1.058	-0.232	-0.471	-0.417
x5	0.428	2.257	1.307	1.082	-0.206	1.220	0.703
x6	-0.079	0.261	1.436	0.028	-0.671	0.788	-0.491
x7	-0.053	1.474	0.842	-0.661	-0.582	0.504	0.254
x8	0.205	0.960	1.265	-0.233	-1.261	0.502	0.010
x9	0.515	1.237	1.042	0.193	-0.642	0.658	-0.401
x4	0.550	-0.139	1.763	1.471	-0.425	-0.065	-0.529
x3	-0.538	-1.073	0.251	1.005	-0.072	-0.020	-1.006
x2	0.779	0.146	1.677	2.711	0.501	0.532	-0.545
x1	0.232	0.482	1.503	1.926	0.135	0.982	0.339

	x10	x11	x12	x5	x6	x7	x8
x10	0.000						
x11	-0.040	0.000					
x12	0.054	0.012	0.000				
x5	-0.319	0.086	1.348	-0.000			
x6	-0.561	-0.466	-0.181	0.117	-0.000		
x7	-0.987	0.151	0.214	0.518	-0.919	-0.000	
x8	-0.847	0.181	-0.203	-0.453	0.606	-0.059	-0.000
x9	-0.135	0.715	1.533	-0.161	-0.065	0.836	-0.344
x4	0.220	0.011	0.127	0.022	0.474	-0.680	0.133
x3	-0.101	-0.159	0.656	-0.082	0.628	-0.916	-0.382
x2	-0.937	-0.359	-0.124	0.111	0.873	0.001	0.696
x1	0.056	0.367	0.386	-0.029	0.889	-0.693	0.192

	x9	x4	x3	x2	x1
x9	-0.000				
x4	-1.170	0.000			
x3	-0.668	0.146	0.000		
x2	0.617	-0.427	0.099	0.000	
x1	-0.416	0.204	-0.168	0.071	-0.000

Sumber : Data primer yang diolah

4.2.3.5. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

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 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \hat{\epsilon}_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum \hat{\epsilon}_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari $1 - (\text{standard loading})^2$

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel.

Dari tabel tersebut diperoleh reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,70. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi.

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 :

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{Standard Loading}^2)}{(\sum \text{Standard Loading}^2) + \sum \hat{E}_j}$$

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 *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.11 dan perhitungannya ada pada lampiran.

Tabel 4.11
Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Komunikasi	0.815	0.629
Kepercayaan	0.875	0.571
Komitmen	0.889	0.558
Kualitas Strategi Aliansi	0.904	0.636
Kinerja Bisnis	0.921	0.599

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,70

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,50

4.3. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 4 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12

Regression Weight Structural Equational Model

	Estimate	S.E.	Std.Est	C.R.	P
KUAL <-- KEPERC	0.298	0.095	0.347	3.142	0.002
KUAL <-- KOMIT	0.307	0.138	0.245	2.234	0.025
KUAL <-- KOM	0.263	0.098	0.292	2.681	0.007
KIN <-- KUAL	0.490	0.117	0.510	4.188	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

4.3.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi komunikasi maka akan semakin baik kualitas strategi aliansi antara perusahaan dengan pemasok.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komunikasi terhadap kualitas strategi aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 2,681 dan dengan probabilitas sebesar 0,007. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi komunikasi akan berpengaruh terhadap kualitas strategi aliansi.

4.3.2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin besar kepercayaan maka akan semakin baik kualitas strategi aliansi antara perusahaan dengan pemasok.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepercayaan terhadap kualitas strategi aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 3,142 dan dengan probabilitas sebesar 0,002. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kepercayaan akan berpengaruh terhadap kualitas strategi aliansi.

4.3.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi komitmen maka akan semakin baik kualitas strategi aliansi antara perusahaan dengan pemasok

Parameter estimasi untuk pengujian komitmen terhadap kualitas strategi aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 2,234 dan dengan probabilitas sebesar 0,025. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi komitmen akan berpengaruh terhadap kualitas strategi aliansi.

4.3.4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi kualitas strategi aliansi maka akan semakin baik kinerja bisnis

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas strategi aliansi terhadap kinerja bisnis menunjukkan nilai CR sebesar 4,188 dan dengan

probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kualitas strategi aliansi akan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

4.4. Simpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 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 4.15 berikut :

Tabel 4.13
Simpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Semakin tinggi komunikasi maka akan semakin baik kualitas strategi aliansi antara perusahaan dengan pemasok	Terbukti
H2	Semakin besar kepercayaan maka akan semakin baik kualitas strategi aliansi antara perusahaan dengan pemasok	Terbukti
H3	Semakin tinggi komitmen maka akan semakin baik kualitas strategi aliansi antara perusahaan dengan pemasok	Terbukti
H4	Semakin tinggi kualitas strategi aliansi maka akan semakin baik kinerja bisnis	Terbukti

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan Umum

Hasil penelitian mengenai kualitas strategi aliansi pembeli (perusahaan) - pemasok dengan menginvestigasi sifat dasar hubungan pembeli (perusahaan)-pemasok dari perspektif atau sudut pembeli (perusahaan) sudah mendapat perhatian, ini dibuktikan adanya tingkat komunikasi, kepercayaan, dan komitmen antara pembeli (perusahaan) dan pemasok yang positif dan signifikan.

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

5.2. Simpulan mengenai Hipotesis

5.2.1. Hubungan antara kepercayaan dengan kualitas strategi aliansi

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepercayaan terhadap kualitas strategi aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 3,142 dan dengan probabilitas sebesar 0,002. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis 2 terbukti, dimana H1 diterima dan H0 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan kepercayaan terhadap kualitas strategi aliansi. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kepercayaan akan berpengaruh terhadap kualitas strategi aliansi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Moorman et. al. (1992), Morgan dan Hunt (1994) yang mengatakan bahwa dalam mensukseskan kualitas strategi aliansi juga diperlukan adanya kepercayaan yang tinggi antara perusahaan dengan pemasok.

5.2.2. Hubungan antara komunikasi dengan kualitas strategi aliansi

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komunikasi terhadap kualitas strategi aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 2,681 dan dengan probabilitas sebesar 0,007. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis 1 diterima dan H0 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi terhadap kualitas strategi aliansi, sehingga hipotesis H1 adalah terbukti. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi komunikasi akan berpengaruh terhadap kualitas strategi aliansi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Zineldin (1998), Dwyer et al. (1987), Morgan dan Hunt (1994), Smeltzer (1997) yang mengatakan bahwa dalam mensukseskan kualitas strategi aliansi diperlukan adanya komunikasi yang baik.

5.2.3. Hubungan antara komitmen dengan kualitas strategi aliansi

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen terhadap kualitas strategi aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 2,234 dan dengan probabilitas sebesar 0,025. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis 3 terbukti, dimana H1 diterima dan H0 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan komitmen terhadap kualitas strategi aliansi. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi komitmen akan berpengaruh terhadap kualitas strategi aliansi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Goh, Geok, dan Neo (1999) yang menyatakan bahwa sukses tidaknya kualitas strategi aliansi antara perusahaan dengan pemasok sangat ditentukan oleh komitmen yang tinggi dari perusahaan dan pemasok.

5.2.4. Hubungan kualitas strategi aliansi dengan kinerja bisnis

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas strategi aliansi terhadap kinerja bisnis menunjukkan nilai CR sebesar 4,188 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis 4 terbukti, dimana H1 diterima dan H0 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan kualitas aliansi produk terhadap kinerja bisnis. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kualitas strategi aliansi akan berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Karena kualitas aliansi dibangun dengan basis – basis moral maupun material, maka kinerja bisnis perusahaan diantara perusahaan dan pemasok diyakini akan ikut terdongkrak pula. Hal ini relevan dengan temuan Goh, Geok, dan Neo (1999)

5.3. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian teoritis dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian modelnya melalui alat analisa *Structural Equation Model* (SEM), maka hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep teoritis tentang tema kualitas strategi aliansi dan kinerja bisnis. Konfirmasi dan hasil penelitian terdahulu secara lengkap tersaji dalam tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

No	Temuan	Implikasi Teoritis
1	Komunikasi berpengaruh positif terhadap kualitas strategi aliansi	<p>Hasil penelitian ini secara umum memperkuat konsep dan hasil penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mohr et al. 1996 menunjukkan pentingnya komunikasi dalam upaya perusahaan untuk menjalin kerjasama yang lebih erat dengan mitranya, sehingga kualitas aliansi tetap terjaga. - Mohr dan Nevin. 1990 berpendapat komunikasi diukur dengan indikator: frekuensi komunikasi, media komunikasi, kandungan informasi, kesepakatan jangka panjang.
2	Kepercayaan berpengaruh positif terhadap kualitas strategi aliansi	<p>Hasil penelitian ini secara umum memperkuat konsep dan hasil penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dwyer et al., 1987; Morgan dan Hunt, 1994; Smeltzer, 1997 menunjukkan kesuksesan hubungan kolaboratif tergantung pada bentuk perubahan yang dikarakteristikan oleh level kepercayaan yang tinggi
3	Komitmen berpengaruh positif terhadap kualitas strategi aliansi	<p>Hasil penelitian ini secara umum memperkuat konsep dan hasil penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moorman et. al. (1992); Zineldin (1998); Dwyer et al. (1987); Morgan dan Hunt (1994); Smeltzer (1997); dan Goh, Geok, dan Neo (1999) yang menunjukkan hasil bahwa komunikasi, kepercayaan dan komitmen mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas strategi aliansi.
4	Kualitas strategi aliansi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis	<p>Hasil penelitian ini secara umum memperkuat konsep dan hasil penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Johnson (1999, hal 6) memandang kepercayaan dan kejujuran sebagai faktor – faktor yang melatarbelakangi perubahan kualitas suatu hubungan kerjasama. - Hubungan kerjasama dengan pemasok sangat berperan

		menentukan kinerja bisnis perusahaan. (Goh, Geok, dan Neo, 1999, hal 9).
--	--	--

5.4. Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian diatas, kemudian dapat dikembangkan menjadi sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja bisnis pad industri kecil menengah bordir di Kabupaten Kudus. Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini diambil dari pertanyaan terbuka dalam kuesioner yang secara ringkas tersaji dalam tabel 5.2 berikut ini.

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

No	Sasaran Kebijakan	Implikasi
1	Komunikasi	Dalam rangka meningkatkan komunikasi antara pembeli (perusahaan) dengan pemasok pada saat melakukan strategi aliansi yang perlu mendapat tekanan adalah : <ul style="list-style-type: none"> - Frekuensi komunikasi - Media komunikasi. - Kandungan informasi. - Kesepakatan jangka panjang.
2	Kepercayaan	Kepercayaan mempunyai pengaruh langsung yang paling besar terhadap kualitas strategi aliansi. Dalam membangun kepercayaan diperlukan peningkatan : <ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi. - Kejujuran. - Reliabilitas. - Pertanggungjawaban.
3	Komitmen	Komitmen adalah bentuk perilaku hubungan kerjasama, dimana kecenderungan partner kepadanya berada pada posisi yang kuat dan bahkan melebihi hubungan kerjasama dengan pihak lain. Dalam menjaga komitmen antara pembeli dengan pemasok harus memperhatikan beberapa aspek : <ul style="list-style-type: none"> - Aspek afektif. - Aspek kontinuan. - Aspek normatif.

5.5. 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:

- Penelitian ini hanya menggunakan 4 variabel yaitu komunikasi, kepercayaan, komitmen, kualitas strategi aliansi dan kinerja bisnis. Sehingga penelitian ini hanya melihat dari sisi manajemen dengan 4 variable pendekatan.
- Variabel pembelajaran organisasi (Yli-Renko, Autio, Sapienza, 2001) belum bisa dilakukan karena kebanyakan industri bordir ini masih sangat sederhana dalam hal organisasionalnya bahkan tidak ada sama sekali.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah: menambah variabel independen yang mempengaruhi kualitas strategi aliansi dalam meningkatkan kinerja bisnis. Selain itu indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, James C. dan James A. Narus, 1990, *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, Journal of Marketing, Vol. 54, January.
- Beal, Reginald M, 2000, *Competing Effectively : Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*, Journal of Small Business Management, (January), pp: 27-45.
- Bhargava, M., Dubelaar, C., dan Ramaswami, S., 1994, *Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of A Methodology*, Journal of Business Research, Vol. 31, p: 235-246.
- Boyle, Brett A., F. Robert Dwyer, 1995, *Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels*, Journal of Business Research, Vol. 32, p: 189-200.
- Christopher, Martin, 1999, *Creating The Agile Supply Chain*, Ascet, Vol. 1, 15 th April.
- Christopher, Martin, dan Towill, 2000, *Supply Chain Migration From Lean to Agile and Customised*, Supply Chain Management An International Journal, Vol. 5, No. 4, p: 206-231.
- _____, 2002, *Developing Market Specific Supply Chain Strategies*, The International Journal of Logistics Management, Vol. 13, No. 1, p: 1-14.
- Childers, T. L., Ruekert, R. W., 1982, *The Meaning and Determinants of Cooperation Within An Organizational Marketing Network*, Proceeding of The 1982 Winter Educators' Conference, Marketing Theory: Phylosophy of Science Perspectives, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Cook, Robert L., Michael S. Garver, 2002, *Subscription Supply Chain*, Mid American Journal of Business, Vol. 17, No. 2, p: 37-45.
- Cooper, Donald R. dan William C. Emory, 1998, *Metode Penelitan Bisnis*, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Covin, Jeffrey G, 1991, *Entrepreneurial versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance*, Journal of Management Studies, Vol. 28, p: 439-462.

- Covin, J.G. and Covin, T.J, 1990, *Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance*, Entrepreneurship Theory and Practice (Summer), p: 35-49.
- Covin, J.G. and Slevin, D., 1989, Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p: 75-87.
- Davis, P.S. and Schul, P.L., 1993, *Addressing The Contingent Effects of Business Unit Strategic Orientation on Relationships Between Organizational Context and Business Performance*, Journal of Business Research, Vol. 27, p: 183-200.
- Claycomb, Cindy, 2004, *A contingency Perspective of Communication, Conflict Resolution and Buyer Search Effort in Buyer-Supliyer Relationships*, The Journal Of Supply chain Management, Winter, pp. 18-34.
- Crosby, L.A., K.R. Evans, dan D. Cowles. 1990. *Relationship Quality in Services Selling: A Interpersonal Influence Perspective*. Journal of Marketing, Vol. 54, July, p. 68-81.
- Dollinger, M.J., Golden, P.A., 1992, *Interorganizational and Collective Strategies in Small Firm : Environmental Effects and Performance*, Journal of Managment, Vol. 18, pp: 695-715.
- Doney, Patricia M. dan Joseph P. Cannon, 1997, *An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship*, Journal of Marketing, Vol. 61, p: 35-51
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, dan Sejo Oh, 1987, *Developing Buyer.-Seller Relationship*, Journal of Marketing, Vol. 51, April.
- Ellram, L.M. Spring 1995. *A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnership*. International Journal of Purchasing and Materials Management, (31:2), pp. 10-16.
- Ellram, L.M. dan T.E. Hendrick. 1995. *Partnering Characteristics : A Dyadic Perspective*. Journal of Bussiness Logistics, (16:1), pp. 41-64.
- Emersons, Carol J.,1999, *Buyer-Seller Customer Satisfaction: The Influence of The Environment and Customer Service*, The Journal of Business& Industrial Marketing
- Evans, J.R. dan R.L. Laskin. December 1994. *The Relationship Marketing Process : A Conseptualization and Application*. Industrial Marketing Management, (23), pp. 439-452.
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

- Ferdinand, Augusty, 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ganesan, Shankar, 1994, *Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship*, Journal of Marketing, No. 58, April.
- Gentry, Julie J., 1996, *The Role of Carrier in Buyer-Supplier Strategic Partnerships: A Supply Chain Management Approach*, Journal of Business Logistics, Vol. 17, No. 2, p: 35-55.
- Gilbert, Jacqueline, Tang, dan Thomas Li-Ping, 1998, *An Examination of Organizational Trust Antecedents*, Public Personnel Management, Vol. 27, p: 231-338.
- Goh, Mark., Geok Theng Lau dan Lilian Neo, 1999, *Strategic Role and Contribution of Purchasing in Singapore: A Survey of CEO's*, Journal of Supply Chain Management, Fall, p: 12-22.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., dan Mentzer, J. T., 2001, *The Structure of Commitment in Exchange*.
- Hair, J. R., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Thatham and William C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis With Reading*, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Han, S.L., D.T. Wilson, dan S.P. Dant. November 1992. *Buyer-Supplier Relationships Today*. Industrial Marketing Management, (22), pp. 331-338.
- Hashim, M. K., Syed Azizi Wafa, dan Mohamed Sulaiman, 2001, *Determining The Moderating Effect of Environment on The Business Strategy Performance Relationship in Malaysian SMES*, Jurnal Strategi Bisnis, Vol. 8, Tahun VI, Desember.
- Hau L. Lee, 2000, *Creating Value Through Supply Chain Integration*, Supply Chain Management Review, Vol. 1, September.
- Hewitt, Fred, 2001, *After Supply Chains, Think Demand Pipelines*, Supply Chain Management Review, May.
- Helena Yli Renko,; Erkko Autio.; Harry J. Sapienza. *Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology Based Firm*, Strategic Management Journal, 2001.
- Johnson, Jean L., 1999, *Strategic Integration In Industrial Distribution Channels Managing The Interfirm Relationships as Strategic Asset*, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol. 27, No. 1, p: 4-18.

- Keats, B.W. and Hitt, M.A, 1998, *A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance*, Academy of Management Journal, Vol. 31, p: 570-598.
- Kelley, S.W. Winter 1992. *Developing Customer Orientation among Service Employees*. Journal of the Academy of Marketing Science, (20), pp. 27-36.
- Kotey, B. and Meredith, G. G, 1997, *Relationships Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance*, Journal of Small Business Management ,April, p: 37-64.
- Lambert, Douglas M., Kelly L Croxton, Sebastian J Garcia-Dastugue, Dale S Rogers, 2001, *The supply chain management processes*, International Journal of Logistics Management, Ponte Vedra Beach, Vol. 12, Iss.2; p.13 (24 pages).
- Larson, Paul D., dan Hollarsson, Arni, 2002, *What is SCM? And Where Is It?*, The Journal of Supply Chain Management, Fall, p: 36-44.
- Lee, J. and Miller, D., 1996, *Strategy, Environment and Performance In Two Technological Contexts: Contingency Theory In Korea*, Organization Studies, Vol. 17, p: 729-750.
- Levi, Simichi David., Philips Kaminsky, Edith Simichi Levi, 2000, *Designing and Managing The Supply Chain*, Mc. Graw-Hill Book Co., p: 197-214.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G, 1996, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, Academy of Management Review, Vol. 21, pp: 135-172.
- Maun, Ariyani Matius, 2002, *Hubungan Organizational Learning, Informasi Pasar, Inovasi dan Kinerja Pasar*, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. I, No. 2, September.
- McGhee, J.E., Rubach, M.J., 1996, *Responding to Increased Environmental Hostility : A Study of The Competitive Behavior of Small Retailer*, Journal of Applied Business Research, Vol. 13, pp: 83-94.
- Meller, Morten M., 2002, *Managing buyer-supplier relationships and inter-organisational competence development*, p: 369-379.
- Meyer, John. P., Allen, Natalie J., Smith, Catherine A., 1993, *Comitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, Journal of Applied Psycology, Vol. 78, No. 4, pp: 538 – 551.
- Miles, M.P., D.R. Arnold, dan H.W. Nash. February 1990, *Adaptive Communication : The Adaptations of the Seller's Interpersonal Style to*

the Stage of the Dyad's Relationship and the Buyer's Communication Style. Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.10, p: 21-27.

Mishra, Aneil K., Spreitzer, Grentchen M., 1998, *Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Role of Trust, Employment, Justice, and Work Redesign*, Academy of Management Review, Vol. 23, p: 567-588.

Mohr, Jakki, dan John R. Nevin, 1990, *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, Journal of Marketing, Vol. 50, October.

Mohr, Jakki., Robert J. Fisher, dan John R. Nevin, 1996, *Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effect of Integration and Control*, Journal of Marketing, Vol. 60, July.

Moorman, C., Deshpande, R., Zaltman, G., 1993, *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 57, p: 81-101.

Morgan, Robert M., dan Shelby D. Hunt, 1994, *The Commitment Trust Theory of Relationships Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, p: 20-38, July.

Moss, K. R., 1994, *Collaborative Advantage*, Harvard Business Review, Vol. 72, No. 4, p: 96-108.

Muralidharan, C., Anantharaman, N., dan Deshmukh, S. G., 2002, *A Multicriteria Group Decision Making Model for Supplier Rating*, The Journal of Supply Chain Management, Fall, p: 22-33.

Murphy, G.B., Trailer, J. W. and R. C. Hill, 1996, *Measuring Performance In Entrepreneurship Research*, Journal of Business Research, Vol. 36, p: 15-23.

Nolan, Swan, John E., Johannah Jones, 1985, *Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the salesperson*, The Journal of Personal Selling and Sales Management, New York, Vol. 5, Iss. 2, p. 39 (10 pages).

Noordewier, T. G., John, G., Nevin, J. R., 1990, *Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 54, p: 80-93.

Parasuraman, A., Berry, Leonard L., Zeithaml, Valarie A., *Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model*, Human Resource Management, Fall 1991, Vol. 30, Iss. 3, p: 335.

- Parsons, Amy L., 1999, *What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation From Buyer's Perspective*, Journal of Supply Chain Management, Spring, p: 4-12.
- Permadi, MF., 1998, *Pengembangan Konsep Market Performance*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol. 13, No.3, p: 70-79.
- Perrien, J. dan L. Ricard. January 1995. *The Meaning of a Marketing Relationship : A Pilot Study*. *Industrial Marketing Management*, (24), pp. 37-43.
- Pitts, Robert A., dan David Lei, 1996, *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*, West Publishing Company, Amerika.
- Porter, Michael E., 1985, *Strategi Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Pruitt, Yolanda J., Tarkington, Ramona G., 1981, *Call, Don't Just Write to Market Membership*, Association Management, Washington, Vol. 33, Iss.9;59 (3 pages).
- Render, Barry dan Jay Heizer., 2001. *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sapienza, H. J., Smith, K.G., M. J. Gannon, 1988, *Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research*, American Journal of Small Business, (Winter), pp : 45 – 60.
- Schul, P. L., Davis, P.S., MD. Hartline, 1995, *Strategic Adaptation to Extended Rivalry-Effect on Organizational Performance*, Journal of Business Research, Vol. 33, pp : 129 – 142.
- Shamdasani, Prem N., dan Jagdish N. Sheth, 1995, *An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances*, European Journal of Marketing, Vol. 29, No. 4.
- Shankar, Vankatest, 2000, *Marketing and Supply Chain*.
- Shemwell Jr, Donald J., Cronin Jr, J. Joseph., Bullard, William R., *Relational Exchange in Services: An Empirical Investigation of Ongoing Customer Service-Provider Relationships*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 3, 1994, pp 57 – 68.
- Simatupang, Togar M., 1995, *Peningkatan mutu melalui organisasi belajar*, MUI: 24 (10), Oktober.
- Smeltzer, L., 1997, *The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships*, International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 33, No. 1, p: 40-80.

- Stank, Theodore P., dan Charles W. Lackey, Jr., 1997, *Enhancing Performance Through Logistical Capabilities in Mexican Maquiladora Firms*, Journal of Business Logistic, Vol. 18, No. 1, p: 91-123.
- Smith, J. Brock, 1997, *The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 61, 3-21.
- Schurr, P.H. dan J.L. Ozanne. March 1985. *Influences on Exchange Processes : Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness*. Journal of Consumer Research, (11), pp. 39-953.
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Swamidass, P.M. and Newell, W.T, 1987, *Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance : A Path Analytic Model*, Management Science, Vol. 33, p: 509-525.
- Swan, Jacqueline., Tang, Thomas Li-Ping, 1988, *An Examination of Organizational Trust Antecedents*, Public Personnel Management, Vol. 27, p: 321-338.
- Szymanski, D. January 1988. *Determinants of Selling Effectiveness : The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept*. Journal of Marketing, (52), pp. 64-77.
- Tsai, W., MacMillan, I., M. Low., 1991, *Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets*, Journal of Business Venturing, Vol. 6, pp : 9 -28.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V., 1986, *Measurement of Business Performance In Strategy Research : A Comparison Approaches*, Academy of Management Review, Vol. 11, pp: 801-814.
- Vyas, Niren M., William L. Shelburn, dan Dennis C. Rogers, 1995, *An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Function and Framework*, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 10, No. 3.
- Walton, L.W. 1996. *Partnership Satisfaction : Using the Underlying Dimensions of Supply Chains Partnership to Measure Current and Expected Levels of Satisfaction*. Journal of Business Logistics, (17:2), pp. 57-75.
- Whipple, Yudith M., 2000, *Strategic Alliance Success Factors*, The Journal of Supply Chain Management, Summer.
- Wiklund, Johan, 1999, *The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship*, Entrepreneurship Theory and Practice (Fall) pp: 37-55.

- Williams, K.C., R.L. Spiro, dan L.M. Pine. Summer 1990. *The Customer-Salesperson Dyad : An Interaction/Communication Model and Review*. Journal of Personal Selling and Sales Management, (10), pp. 29-43.
- Wilson, D.T. 1995. *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science, (23:4), pp. 335-345.
- Wiryawan, Nizam Jim, dan Suparman Ibrahim Abdullah, 2004, *Strategic Alliance Factors and Strategic Alliance Success: An Empirical Study*, Usahawan No. 10, Th. XXXIII, Oktober.
- Zineldin, M., 1998, *Toward An Ecological Collaborative Relationships Management*, European Journal of Marketing, Vol. 32, 11/12, p: 1138-1164.
- _____, 1999, *Exploring The Common Ground of Total Relationships Management*, Management Decision, Vol. 37, No. 9, p: 719-725.
- _____, Johnson, Patrick., 2000, *An Examination of The Main Factor Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationships: An Empirical Study of The Swedish Wood Industry*, TQM Magazine, p: 245.
- Zulaikha, dan Ronnie Fredianto, 2003, *Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Menengah Kecil di Kota Semarang)*, Media Ekonomi dan Bisnis, Vol.XV, No. 2, Desember.

LAMPIRAN

KUESIONER

I. IDENTITAS RESPONDEN :

Status dalam perusahaan :

1. Pemilik
2. Pengelola

Umur :tahun

Jenis kelamin :

Pendidikan terakhir :

Lama kerja :tahun

Jenis produk yang dihasilkan :

Omset per bulan rata – rata : Rp

Jumlah pemasok :

II. PETUNJUK UNTUK MELENGKAPI KUESIONER

Kuesioner ini terdiri dari 5 bagian. Pertanyaan di bawah ini, Bapak/Ibu kami persilahkan memberikan jawaban dengan memberikan tanda (√) pada salah satu dari 1 sampai 5 angka yang sudah tersedia. Skala 1 diartikan sebagai “sangat tidak setuju” dan skala 5 diartikan sebagai “sangat setuju”. Berilah penilaian sesuai dengan kenyataan yang anda alami selama ini.

Contoh :

Kami merasa puas dengan kerjasama yang telah terjalin selama ini dengan perusahaan pemasok.

1	2	3	4√	5
Sangat tidak setuju				Sangat setuju

A. Komunikasi

Bagaimana tanggapan saudara terhadap komunikasi yang terdiri dari : frekuensi komunikasi, media komunikasi, kandungan informasi, dan kesepakatan jangka panjang.

1. Perusahaan kami seringkali mengadakan pertemuan dengan perusahaan pemasok yang bertujuan untuk membahas peesediaan bahan baku.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

2. Selain melalui tatap muka, komunikasi antara perusahaan kami dengan pemasok juga kami lakukan melalui media lain (telepon, SMS, fax).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

3. Diskusi yang dilakukan perusahaan kami dengan pemasok seringkali membahas berbagai masalah guna memperoleh kesepakatan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

4. Kerjasama yang terjalin antara perusahaan kami dengan pemasok dilandasi oleh adanya kesepakatan jangka panjang yang telah kami setuju sebelumnya.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

Menurut saudara dalam membangun komunikasi yang baik antara perusahaan dengan pemasok selama ini ?

Mudah, alasan :

.....

Sulit, alasan :

.....

B. Kepercayaan

Bagaimana tanggapan saudara terhadap kepercayaan yang terdiri dari : kompetensi, kejujuran, reliabilitas, pertanggungjawaban, dan pengalaman yang memadai.

5. Saya percaya dengan kompetensi perusahaan pemasok yang tinggi dan sebagai partner kerja perusahaan dalam membantu kelancaran usaha kami.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

6. Kejujuran perusahaan pemasok dalam menjalankan usahanya membuat saya menjadikannya sebagai partner kerja perusahaan yang membantu kelancaran usaha kami.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

7. Kemampuan perusahaan pemasok dalam penyediaan bahan baku membuat saya menjadikannya sebagai partner kerja perusahaan yang membantu kelancaran usaha kami.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

8. Tanggung jawab yang diberikan perusahaan pemasok dalam penyediaan bahan baku membuat saya menjadikannya sebagai partner kerja perusahaan yang membantu kelancaran usaha kami.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

9. Pengalaman dalam penyediaan bahan baku perusahaan pemasok membuat saya menjadikannya sebagai partner kerja perusahaan yang membantu kelancaran usaha kami.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

Menurut saudara, dalam membangun kepercayaan yang baik antara perusahaan dngan pemasok berdasarkan pengalaman selama ini ?

Mudah, alasan :

.....

Sulit, alasan :

.....

C. Komitmen

Bagaimana tanggapan saudara terhadap komitmen yang terdiri dari : komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normative.

10. Saling mendukung tercapainya hubungan yang baik antara perusahaan dengan pemasok dalam rangka untuk saling mengembangkan diri sangat membantu perkembangan perusahaan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

11. Saling menjaga hubungan antara perusahaan dengan pemasok dalam jangka panjang sangat membantu perkembangan perusahaan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

12. Selama ini kerjasama yang dilakukan sesuai dengan norma – norma yang berlaku atau yang sudah disepakati bersama.

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju			Sangat setuju	

Menurut saudara, selama ini kesepakatan bersama antara perusahaan dengan pemasok apakah sering dilanggar ?

Iya, alasan :

.....

Tidak, alasan :

.....

D. Kualitas Strategi Aliansi

Bagaimana tanggapan saudara terhadap kualitas strategi aliansi yang terdiri dari : masing – masing anggota aliansi tidak akan melakukan tindakan yang merugikan anggota yang lain, tidak ada keinginan untuk mengambil keuntungan dari pihak lain perilaku pelanggan.

13. Dalam menjalin kerjasama / aliansi mendasarkan pada konsep saling menguntungkan.

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju			Sangat setuju	

14. Apabila ada intervensi dari pihak luar selalu dibicarakan bersama untuk mendapatkan kesepakatan baru.

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju			Sangat setuju	

15. Perusahaan saya memandang perilaku pelanggan mempengaruhi kualitas hubungan / aliansi perusahaan pemasok.

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju			Sangat setuju	

Menurut saudara, kualitas hubungan / aliansi perusahaan dengan pemasok selama ini ?

Baik, alasan :

.....

Cukup / sedang, alasan :

.....

Buruk, alasan :

.....

E. Kinerja Bisnis

Bagaimana tanggapan saudara terhadap kinerja bisnis yang terdiri dari : pertumbuhan penjualan, pertumbuhan profit, pertumbuhan aset, pertumbuhan pangsa pasar.

16. Jumlah barang yang terjual tahun ini mengalami peningkatan dibanding tahun sebelumnya.

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju			Sangat setuju	

17. Dalam tahun ini, kami berhasil meningkatkan jumlah keuntungan dari usaha yang kami jalankan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

18. Aset perusahaan kami pada tahun ini mengalami kenaikan yang berarti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

19. Pangsa pasar yang kami tangani saat ini lebih besar dibandingkan tahun sebelumnya.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju

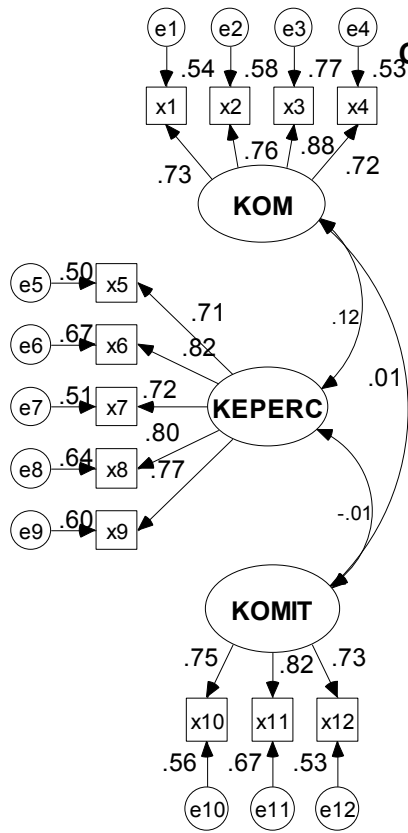
Sangat setuju

Menurut saudara, ukuran keberhasilan perusahaan dinyatakan dalam bentuk apa ?

Alasan :

.....

Confirmatory Factor Analysis (Exogen)



UJI MODEL

Chi Square = 53.748
 df = 51
 Prob = .370
 RMSEA = .022
 Chi Square / df = 1.054
 GFI = .929
 AGFI = .891
 TLI = .994
 CFI = .995

Amos
by James L. Arbuckle

Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation
1507 E. 53rd Street - #452
Chicago, IL 60615 USA
773-667-8635
Fax: 773-955-6252
<http://www.smallwaters.com>

Title

liya-conf-1: Saturday, August 12, 2006 02:00 PM

Your model contains the following variables

x1	observed	endogenous
x2	observed	endogenous
x3	observed	endogenous
x4	observed	endogenous
x9	observed	endogenous
x8	observed	endogenous
x7	observed	endogenous
x6	observed	endogenous
x5	observed	endogenous
x12	observed	endogenous
x11	observed	endogenous
x10	observed	endogenous

```

KEPERC          unobserved exogenous
KOM             unobserved exogenous
KOMIT          unobserved exogenous
e1             unobserved exogenous
e2             unobserved exogenous
e3             unobserved exogenous
e4             unobserved exogenous
e9             unobserved exogenous
e8             unobserved exogenous
e7             unobserved exogenous
e6             unobserved exogenous
e5             unobserved exogenous
e12            unobserved exogenous
e11            unobserved exogenous
e10            unobserved exogenous

```

```

Number of variables in your model: 27
Number of observed variables: 12
Number of unobserved variables: 15
Number of exogenous variables: 15
Number of endogenous variables: 12

```

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed:	15	0	0	0	0	15
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	9	3	15	0	0	27
Total:	24	3	15	0	0	42

NOTE:

The model is recursive.

Sample size: 114

Sample Covariances

	x10	x11	x12	x5	x6	x7	x8
x10	1.101						
x11	0.692	1.150					
x12	0.549	0.615	0.922				
x5	-0.045	0.002	0.141	1.460			
x6	-0.073	-0.064	-0.026	0.842	1.380		
x7	-0.123	0.010	0.017	0.817	0.678	1.412	
x8	-0.110	0.013	-0.030	0.764	1.023	0.821	1.491
x9	-0.026	0.085	0.173	0.843	0.953	1.004	0.918
x4	0.030	0.006	0.017	0.095	0.164	0.001	0.121
x3	-0.006	-0.012	0.068	0.090	0.187	-0.011	0.065
x2	-0.104	-0.037	-0.009	0.110	0.219	0.095	0.201
x1	0.012	0.054	0.050	0.099	0.243	0.001	0.145

	x9	x4	x3	x2	x1
x9	1.705				
x4	-0.063	1.403			
x3	0.028	0.829	1.176		
x2	0.201	0.704	0.857	1.372	
x1	0.054	0.861	0.883	0.875	1.698

Eigenvalues of Sample Covariances

2.798e-001	3.503e-001	3.718e-001	4.396e-001	5.544e-001	6.472e-001
6.841e-001	7.992e-001	8.603e-001	2.336e+000	3.788e+000	5.161e+000

Condition number of Sample Covariances = 1.844716e+001

Sample Correlations

	x10	x11	x12	x5	x6	x7	x8
x10	1.000						
x11	0.615	1.000					
x12	0.545	0.598	1.000				
x5	-0.036	0.002	0.121	1.000			
x6	-0.059	-0.051	-0.023	0.593	1.000		
x7	-0.099	0.008	0.015	0.569	0.486	1.000	
x8	-0.086	0.010	-0.025	0.518	0.713	0.566	1.000
x9	-0.019	0.060	0.138	0.534	0.621	0.647	0.575
x4	0.024	0.005	0.015	0.066	0.118	0.001	0.084
x3	-0.005	-0.010	0.066	0.069	0.147	-0.009	0.049
x2	-0.085	-0.030	-0.008	0.078	0.159	0.068	0.141
x1	0.009	0.038	0.040	0.063	0.159	0.001	0.091

	x9	x4	x3	x2	x1
x9	1.000				
x4	-0.041	1.000			
x3	0.020	0.645	1.000		
x2	0.131	0.507	0.675	1.000	
x1	0.032	0.558	0.624	0.573	1.000

Eigenvalues of Sample Correlations

2.043e-001	2.790e-001	3.029e-001	3.795e-001	3.997e-001	4.254e-001
4.905e-001	5.588e-001	6.104e-001	2.189e+000	2.662e+000	3.498e+000

Condition number of Sample Correlations = 1.711942e+001

Determinant of sample covariance matrix = 1.2342e-001

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 78
 Number of distinct parameters to be estimated: 27

 Degrees of freedom: 51

0e	6	0.0e+000	-5.8862e-001	1.00e+004	6.32539347723e+002	0	1.00e+004
1e	3	0.0e+000	-6.9983e-002	2.50e+000	2.55998527994e+002	20	4.34e-001
2e*	0	4.6e+002	0.0000e+000	1.32e+000	1.05379204365e+002	4	6.86e-001
3e	0	5.8e+001	0.0000e+000	6.51e-001	8.21296314352e+001	4	0.00e+000
4e	0	3.1e+001	0.0000e+000	6.95e-001	5.96524013316e+001	1	9.66e-001
5e	0	2.4e+001	0.0000e+000	1.72e-001	5.39604237538e+001	1	1.10e+000
6e	0	2.2e+001	0.0000e+000	5.31e-002	5.37494454884e+001	1	1.05e+000
7e	0	2.2e+001	0.0000e+000	6.24e-003	5.37480312133e+001	1	1.01e+000
8e	0	2.2e+001	0.0000e+000	6.54e-005	5.37480310825e+001	1	1.00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 53.748
 Degrees of freedom = 51
 Probability level = 0.370

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----	-----	-----	-----	-----
x1 <----- KOM	1.000			
x2 <----- KOM	0.930	0.122	7.613	
x3 <----- KOM	0.993	0.118	8.429	
x4 <----- KOM	0.898	0.123	7.273	
x9 <----- KEPERC	1.000			
x8 <----- KEPERC	0.965	0.113	8.530	
x7 <----- KEPERC	0.844	0.111	7.595	
x6 <----- KEPERC	0.952	0.109	8.745	
x5 <----- KEPERC	0.848	0.113	7.492	
x12 <----- KOMIT	1.000			
x11 <----- KOMIT	1.259	0.185	6.797	
x10 <----- KOMIT	1.125	0.167	6.751	

Standardized Regression Weights:	Estimate
-----	-----
x1 <----- KOM	0.734
x2 <----- KOM	0.759
x3 <----- KOM	0.876
x4 <----- KOM	0.725
x9 <----- KEPERC	0.773
x8 <----- KEPERC	0.797
x7 <----- KEPERC	0.717
x6 <----- KEPERC	0.817
x5 <----- KEPERC	0.708
x12 <----- KOMIT	0.728
x11 <----- KOMIT	0.821
x10 <----- KOMIT	0.749

Covariances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
KEPERC <-----> KOM	0.119	0.105	1.133	
KEPERC <----> KOMIT	-0.008	0.078	-0.101	
KOM <-----> KOMIT	0.005	0.074	0.065	

Correlations:	Estimate
KEPERC <-----> KOM	0.123
KEPERC <----> KOMIT	-0.011
KOM <-----> KOMIT	0.007

Variances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
KEPERC	1.018	0.219	4.641	
KOM	0.915	0.213	4.285	
KOMIT	0.488	0.122	4.002	
e1	0.784	0.127	6.150	
e2	0.581	0.099	5.894	
e3	0.273	0.073	3.740	
e4	0.666	0.107	6.226	
e9	0.687	0.116	5.946	
e8	0.543	0.096	5.658	
e7	0.687	0.107	6.406	
e6	0.459	0.085	5.376	
e5	0.728	0.113	6.461	
e12	0.434	0.081	5.378	
e11	0.375	0.102	3.668	
e10	0.483	0.096	5.034	

Squared Multiple Correlations:	Estimate
x10	0.561
x11	0.674
x12	0.530
x5	0.501
x6	0.668
x7	0.514
x8	0.636
x9	0.597
x4	0.525
x3	0.768
x2	0.577
x1	0.539

Implied Covariances

	x10	x11	x12	x5	x6	x7	x8
x10	1.101						
x11	0.692	1.150					
x12	0.549	0.615	0.922				
x5	-0.008	-0.008	-0.007	1.460			
x6	-0.008	-0.009	-0.008	0.821	1.380		

x7	-0.007	-0.008	-0.007	0.729	0.818	1.412	
x8	-0.009	-0.010	-0.008	0.833	0.935	0.829	1.491
x9	-0.009	-0.010	-0.008	0.863	0.968	0.859	0.982
x4	0.005	0.005	0.004	0.091	0.102	0.090	0.103
x3	0.005	0.006	0.005	0.100	0.112	0.100	0.114
x2	0.005	0.006	0.005	0.094	0.105	0.093	0.107
x1	0.005	0.006	0.005	0.101	0.113	0.100	0.115

	x9	x4	x3	x2	x1		
	-----	-----	-----	-----	-----		
x9	1.705						
x4	0.107	1.403					
x3	0.118	0.816	1.176				
x2	0.111	0.764	0.845	1.372			
x1	0.119	0.821	0.909	0.851	1.698		

Implied Correlations

	x10	x11	x12	x5	x6	x7	x8
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
x10	1.000						
x11	0.615	1.000					
x12	0.545	0.597	1.000				
x5	-0.006	-0.007	-0.006	1.000			
x6	-0.007	-0.008	-0.007	0.578	1.000		
x7	-0.006	-0.007	-0.006	0.507	0.586	1.000	
x8	-0.007	-0.007	-0.006	0.564	0.652	0.571	1.000
x9	-0.006	-0.007	-0.006	0.547	0.631	0.554	0.616
x4	0.004	0.004	0.004	0.063	0.073	0.064	0.071
x3	0.005	0.005	0.005	0.076	0.088	0.077	0.086
x2	0.004	0.005	0.004	0.066	0.077	0.067	0.075
x1	0.004	0.004	0.004	0.064	0.074	0.065	0.072

	x9	x4	x3	x2	x1		
	-----	-----	-----	-----	-----		
x9	1.000						
x4	0.069	1.000					
x3	0.083	0.635	1.000				
x2	0.072	0.551	0.665	1.000			
x1	0.070	0.532	0.643	0.557	1.000		

Modification Indices

Covariances:		M.I.	Par Change
		-----	-----
	e7 <-----> e6	10.051	-0.201
	e8 <-----> e6	5.506	0.137
	e9 <-----> e7	6.776	0.196

Variances:		M.I.	Par Change
		-----	-----

Regression Weights: M.I. Par Change

4.465 -0.130

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
-----	----	-----	--	-----	-----
Default model	27	53.748	51	0.370	1.054
Saturated model	78	0.000	0		
Independence model	12	629.734	66	0.000	9.541

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
-----	-----	-----	-----	-----
Default model	0.065	0.929	0.891	0.607
Saturated model	0.000	1.000		
Independence model	0.415	0.466	0.369	0.395

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI	CFI
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Default model	0.915	0.890	0.995	0.994	0.995
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
-----	-----	-----	-----
Default model	0.773	0.707	0.769
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	1.000	0.000	0.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
-----	-----	-----	-----
Default model	2.748	0.000	24.512
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	563.734	487.061	647.863

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
-----	-----	-----	-----	-----
Default model	0.476	0.024	0.000	0.217
Saturated model	0.000	0.000	0.000	0.000
Independence model	5.573	4.989	4.310	5.733

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
-----	-----	-----	-----	-----
Default model	0.022	0.000	0.065	0.821
Independence model	0.275	0.256	0.295	0.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	107.748	114.768	248.718	208.625
Saturated model	156.000	176.280	563.246	447.423
Independence model	653.734	656.854	716.387	698.568

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0.954	0.929	1.146	1.016
Saturated model	1.381	1.381	1.381	1.560
Independence model	5.785	5.107	6.530	5.813

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	145	163
Independence model	16	18

Execution time summary:

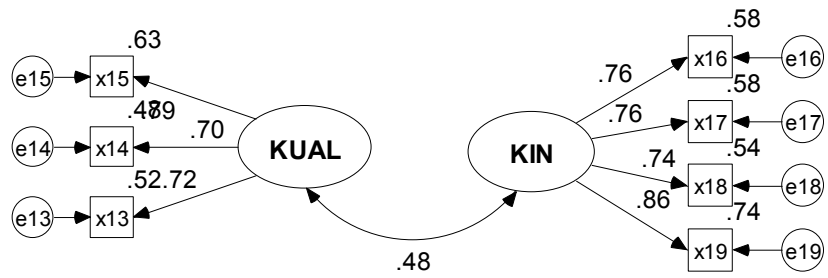
Minimization: 0.000
Miscellaneous: 1.650
Bootstrap: 0.000
Total: 1.650

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x1	<--	KOM	1.000		0.734		
x2	<--	KOM	0.930	0.122	0.759	7.613	0.000
x3	<--	KOM	0.993	0.118	0.876	8.429	0.000
x4	<--	KOM	0.898	0.123	0.725	7.273	0.000
x9	<--	KEPERC	1.000		0.773		
x8	<--	KEPERC	0.965	0.113	0.797	8.530	0.000
x7	<--	KEPERC	0.844	0.111	0.717	7.595	0.000
x6	<--	KEPERC	0.952	0.109	0.817	8.745	0.000
x5	<--	KEPERC	0.848	0.113	0.708	7.492	0.000
x12	<--	KOMIT	1.000		0.728		
x11	<--	KOMIT	1.259	0.185	0.821	6.797	0.000
x10	<--	KOMIT	1.125	0.167	0.749	6.751	0.000

**Confirmatory Factor Analysis
(Indogen)**

UJI MODEL

Chi Square = 10.973
 df = 13
 Prob = .613
 RMSEA = .000
 Chi Square / df = .844
 GFI = .974
 AGFI = .943
 TLI = 1.011
 CFI = 1.000



Amos
by James L. Arbuckle

Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation
1507 E. 53rd Street - #452
Chicago, IL 60615 USA
773-667-8635
Fax: 773-955-6252
<http://www.smallwaters.com>

Title

liya-conf-2: Saturday, August 12, 2006 02:03 PM

Your model contains the following variables

x13	observed	endogenous
x14	observed	endogenous
x15	observed	endogenous
x16	observed	endogenous
x17	observed	endogenous
x18	observed	endogenous
x19	observed	endogenous
KUAL	unobserved	exogenous
e13	unobserved	exogenous
e14	unobserved	exogenous
e15	unobserved	exogenous

KIN	unobserved exogenous
e16	unobserved exogenous
e17	unobserved exogenous
e18	unobserved exogenous
e19	unobserved exogenous

Number of variables in your model:	16
Number of observed variables:	7
Number of unobserved variables:	9
Number of exogenous variables:	9
Number of endogenous variables:	7

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Fixed:	9	0	0	0	0	9
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	5	1	9	0	0	15
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Total:	14	1	9	0	0	24

NOTE:

The model is recursive.

Sample size: 114

Sample Covariances

	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x13
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
x19	1.241						
x18	0.921	1.661					
x17	0.862	0.833	1.352				
x16	0.791	0.763	0.718	1.181			
x15	0.410	0.450	0.435	0.574	1.500		
x14	0.265	0.354	0.319	0.400	0.839	1.553	
x13	0.299	0.468	0.335	0.450	0.829	0.782	1.441

Eigenvalues of Sample Covariances

3.573e-001	5.095e-001	5.876e-001	7.154e-001	7.578e-001	2.103e+000
4.897e+000					

Condition number of Sample Covariances = 1.370591e+001

Sample Correlations

	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x13
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
x19	1.000						
x18	0.642	1.000					

x17	0.666	0.556	1.000				
x16	0.654	0.545	0.569	1.000			
x15	0.300	0.285	0.305	0.431	1.000		
x14	0.191	0.220	0.221	0.295	0.550	1.000	
x13	0.224	0.302	0.240	0.345	0.564	0.523	1.000

Eigenvalues of Sample Correlations

2.834e-001 3.801e-001 4.124e-001 4.770e-001 5.050e-001 1.446e+000
3.496e+000

Condition number of Sample Correlations = 1.233633e+001

Determinant of sample covariance matrix = 5.9725e-001

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 28
Number of distinct parameters to be estimated: 15

Degrees of freedom: 13

0e	4	0.0e+000	-4.7056e-001	1.00e+004	3.40148182057e+002	0	1.00e+004
1e	1	0.0e+000	-6.1632e-002	1.99e+000	1.08102429111e+002	20	4.81e-001
2e	0	1.3e+002	0.0000e+000	6.71e-001	3.66820845122e+001	5	8.12e-001
3e	0	2.6e+001	0.0000e+000	6.36e-001	1.92164722855e+001	3	0.00e+000
4e	0	2.6e+001	0.0000e+000	4.66e-001	1.25665489652e+001	1	7.90e-001
5e	0	3.1e+001	0.0000e+000	9.91e-002	1.10263822658e+001	1	1.10e+000
6e	0	3.2e+001	0.0000e+000	1.63e-002	1.09727494195e+001	1	1.03e+000
7e	0	3.3e+001	0.0000e+000	1.03e-003	1.09726224436e+001	1	1.00e+000
8e	0	3.3e+001	0.0000e+000	3.22e-006	1.09726224427e+001	1	1.00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 10.973
Degrees of freedom = 13
Probability level = 0.613

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:		Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----		-----	-----	-----	-----
	x13 <----- KUAL	1.000			
	x14 <----- KUAL	0.998	0.162	6.151	
	x15 <----- KUAL	1.116	0.174	6.408	
	x16 <----- KIN	1.000			
	x17 <----- KIN	1.068	0.134	7.978	
	x18 <----- KIN	1.142	0.149	7.685	

x19 <----- KIN 1.151 0.130 8.854

Standardized Regression Weights:	Estimate
x13 <----- KUAL	0.724
x14 <----- KUAL	0.696
x15 <----- KUAL	0.792
x16 <----- KIN	0.764
x17 <----- KIN	0.762
x18 <----- KIN	0.736
x19 <----- KIN	0.858

Covariances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
KUAL <----> KIN	0.343	0.098	3.498	

Correlations:	Estimate
KUAL <----> KIN	0.476

Variances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
KUAL	0.756	0.194	3.905	
KIN	0.689	0.152	4.543	
e13	0.685	0.132	5.197	
e14	0.800	0.143	5.577	
e15	0.559	0.137	4.063	
e16	0.491	0.083	5.914	
e17	0.566	0.095	5.931	
e18	0.761	0.123	6.181	
e19	0.328	0.075	4.361	

Squared Multiple Correlations:	Estimate
x19	0.736
x18	0.542
x17	0.581
x16	0.584
x15	0.628
x14	0.485
x13	0.525

Implied Covariances

	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x13
x19	1.241						
x18	0.906	1.661					
x17	0.847	0.841	1.352				
x16	0.793	0.787	0.736	1.181			
x15	0.441	0.438	0.409	0.383	1.500		

x14	0.394	0.391	0.366	0.343	0.842	1.553	
x13	0.395	0.392	0.367	0.343	0.844	0.754	1.441

Implied Correlations

	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x13
x19	1.000						
x18	0.631	1.000					
x17	0.654	0.561	1.000				
x16	0.655	0.562	0.583	1.000			
x15	0.323	0.277	0.287	0.288	1.000		
x14	0.284	0.244	0.252	0.253	0.552	1.000	
x13	0.296	0.254	0.263	0.263	0.574	0.504	1.000

Modification Indices

Covariances:	M.I.	Par Change
e16 <----> KUAL	5.496	0.153

Variances:	M.I.	Par Change
------------	------	------------

Regression Weights:	M.I.	Par Change
x16 <----- x15	4.823	0.130

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	15	10.973	13	0.613	0.844
Saturated model	28	0.000	0		
Independence model	7	329.607	21	0.000	15.696

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0.057	0.974	0.943	0.452
Saturated model	0.000	1.000		
Independence model	0.534	0.461	0.281	0.346

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI	CFI
Default model	0.967	0.946	1.006	1.011	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0.619	0.598	0.619
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	1.000	0.000	0.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	0.000	0.000	9.485
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	308.607	253.513	371.141

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0.097	0.000	0.000	0.084
Saturated model	0.000	0.000	0.000	0.000
Independence model	2.917	2.731	2.243	3.284

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0.000	0.000	0.080	0.813
Independence model	0.361	0.327	0.395	0.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	40.973	43.258	111.204	97.016
Saturated model	56.000	60.267	187.099	160.614
Independence model	343.607	344.674	376.382	369.760

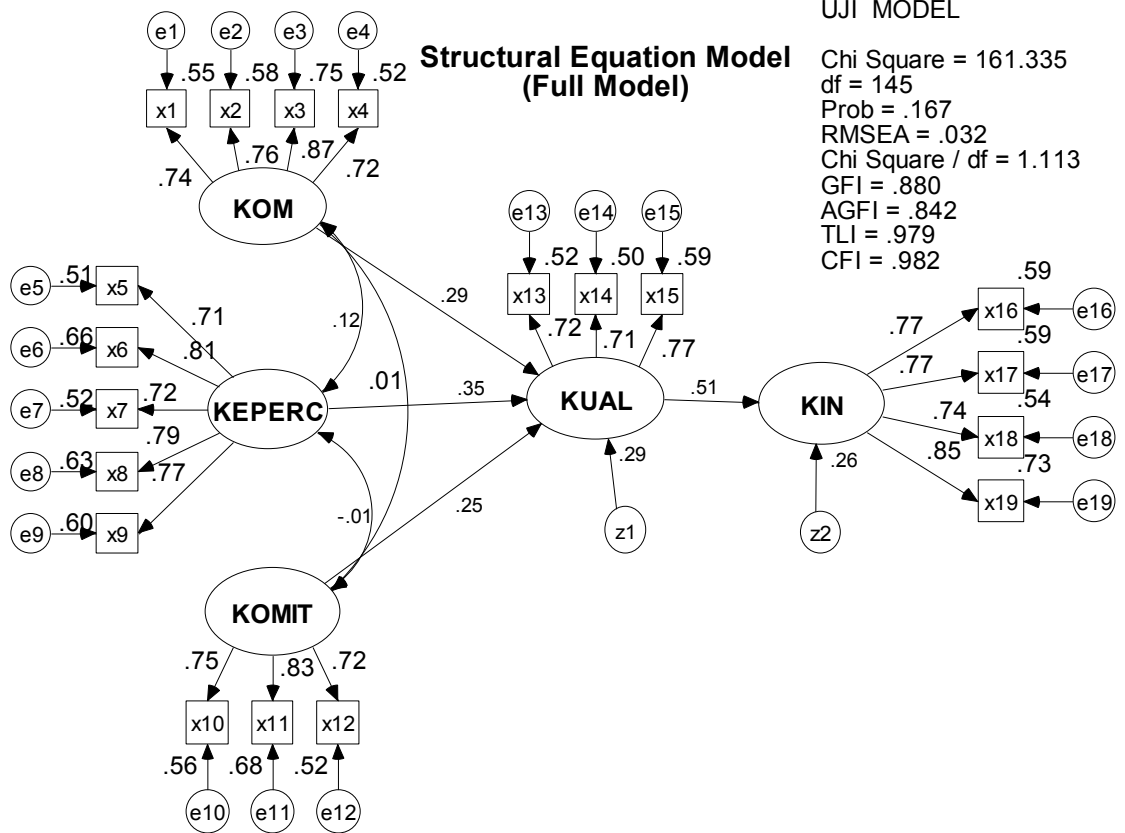
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0.363	0.381	0.464	0.383
Saturated model	0.496	0.496	0.496	0.533
Independence model	3.041	2.553	3.594	3.050

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	231	286
Independence model	12	14

Execution time summary:

Minimization: 0.000
Miscellaneous: 2.150
 Bootstrap: 0.000
 Total: 2.150

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x13	<--	KUAL	1.000		0.724		
x14	<--	KUAL	0.998	0.162	0.696	6.151	0.000
x15	<--	KUAL	1.116	0.174	0.792	6.408	0.000
x16	<--	KIN	1.000		0.764		
x17	<--	KIN	1.068	0.134	0.762	7.978	0.000
x18	<--	KIN	1.142	0.149	0.736	7.685	0.000
x19	<--	KIN	1.151	0.130	0.858	8.854	0.000



UJI MODEL

Chi Square = 161.335
 df = 145
 Prob = .167
 RMSEA = .032
 Chi Square / df = 1.113
 GFI = .880
 AGFI = .842
 TLI = .979
 CFI = .982

liya
Saturday, August 12, 2006 01:55:09

Amos
by James L. Arbuckle

Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation
1507 E. 53rd Street - #452
Chicago, IL 60615 USA
773-667-8635
Fax: 773-955-6252
<http://www.smallwaters.com>

Title

liya: Saturday, August 12, 2006 01:55 PM

Your model contains the following variables

x1	observed	endogenous
x2	observed	endogenous
x3	observed	endogenous
x4	observed	endogenous
x9	observed	endogenous
x8	observed	endogenous
x7	observed	endogenous
x6	observed	endogenous
x5	observed	endogenous
x12	observed	endogenous
x11	observed	endogenous
x10	observed	endogenous

x13	observed	endogenous
x14	observed	endogenous
x15	observed	endogenous
x16	observed	endogenous
x17	observed	endogenous
x18	observed	endogenous
x19	observed	endogenous
KUAL	unobserved	endogenous
KIN	unobserved	endogenous
KEPERC	unobserved	exogenous
KOMIT	unobserved	exogenous
z1	unobserved	exogenous
KOM	unobserved	exogenous
e1	unobserved	exogenous
e2	unobserved	exogenous
e3	unobserved	exogenous
e4	unobserved	exogenous
e9	unobserved	exogenous
e8	unobserved	exogenous
e7	unobserved	exogenous
e6	unobserved	exogenous
e5	unobserved	exogenous
e12	unobserved	exogenous
e11	unobserved	exogenous
e10	unobserved	exogenous
e13	unobserved	exogenous
e14	unobserved	exogenous
e15	unobserved	exogenous
e16	unobserved	exogenous
e17	unobserved	exogenous
e18	unobserved	exogenous
e19	unobserved	exogenous
z2	unobserved	exogenous

Number of variables in your model: 45
 Number of observed variables: 19
 Number of unobserved variables: 26
 Number of exogenous variables: 24
 Number of endogenous variables: 21

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Fixed:	26	0	0	0	0	26
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	18	3	24	0	0	45
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Total:	44	3	24	0	0	71

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
-----	-----	-----	-----	-----	-----

x19	1.000	5.000	-0.517	-2.252	-0.693	-1.511
x18	1.000	5.000	-0.567	-2.473	-0.946	-2.062
x17	1.000	5.000	-0.582	-2.536	-0.697	-1.520
x16	1.000	5.000	-0.587	-2.558	-0.496	-1.080
x15	1.000	5.000	-0.513	-2.236	-0.888	-1.936
x14	1.000	5.000	-0.465	-2.025	-0.792	-1.725
x13	1.000	5.000	-0.530	-2.310	-0.535	-1.166
x10	1.000	5.000	-0.500	-2.181	-0.633	-1.379
x11	1.000	5.000	-0.508	-2.214	-0.740	-1.612
x12	2.000	5.000	-0.220	-0.958	-1.029	-2.242
x5	1.000	5.000	-0.315	-1.374	-1.032	-2.249
x6	1.000	5.000	-0.338	-1.473	-1.045	-2.278
x7	1.000	5.000	-0.381	-1.663	-0.877	-1.911
x8	1.000	5.000	-0.492	-2.146	-0.832	-1.814
x9	1.000	5.000	-0.384	-1.675	-0.975	-2.125
x4	1.000	5.000	-0.452	-1.972	-0.663	-1.444
x3	1.000	5.000	-0.261	-1.138	-0.625	-1.363
x2	1.000	5.000	-0.330	-1.437	-0.614	-1.338
x1	1.000	5.000	-0.366	-1.597	-0.966	-2.106
Multivariate					12.441	2.351

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
85	39.964	0.003	0.315
66	37.755	0.006	0.165
17	34.637	0.015	0.258
99	33.332	0.022	0.243
22	32.637	0.026	0.185
102	31.629	0.034	0.200
65	31.462	0.036	0.117
75	31.225	0.038	0.071
19	30.705	0.043	0.061
104	29.189	0.063	0.183
98	28.659	0.072	0.193
68	28.233	0.079	0.190
76	27.473	0.094	0.275
6	27.469	0.094	0.185
42	27.357	0.097	0.136
101	26.685	0.112	0.207
12	26.587	0.115	0.156
39	25.887	0.133	0.257
92	25.792	0.136	0.204
108	25.704	0.139	0.158
44	24.800	0.167	0.350
35	24.421	0.181	0.402
60	24.405	0.181	0.318
24	23.919	0.199	0.418
106	23.606	0.212	0.458
91	22.774	0.247	0.718
83	22.736	0.249	0.654
114	22.695	0.251	0.589
103	22.388	0.265	0.639
82	22.133	0.278	0.669
10	22.109	0.279	0.601
73	21.963	0.286	0.586
69	21.520	0.309	0.705

107	21.431	0.313	0.670
20	21.328	0.319	0.642
62	21.032	0.335	0.701
64	20.917	0.341	0.681
70	20.720	0.352	0.698
30	20.648	0.357	0.660
78	20.606	0.359	0.606
67	20.353	0.374	0.655
97	20.298	0.377	0.608
87	20.275	0.378	0.544
95	20.074	0.390	0.572
112	19.715	0.412	0.678
45	19.183	0.445	0.839
51	19.131	0.448	0.808
56	18.834	0.468	0.862
59	18.721	0.475	0.855
96	18.449	0.493	0.894
38	18.396	0.496	0.872
58	18.381	0.497	0.834
23	18.379	0.497	0.784
81	18.274	0.504	0.772
79	18.199	0.509	0.747
26	18.051	0.519	0.754
54	18.041	0.520	0.697
27	18.023	0.521	0.639
41	18.009	0.522	0.574
61	17.820	0.535	0.607
57	17.638	0.547	0.636
40	17.565	0.552	0.604
50	17.516	0.555	0.559
13	17.407	0.562	0.547
89	17.304	0.569	0.531
14	17.176	0.578	0.531
9	17.127	0.581	0.484
29	17.038	0.587	0.461
74	16.911	0.596	0.459
110	16.712	0.609	0.501
90	16.510	0.623	0.544
86	16.316	0.636	0.582
100	16.178	0.645	0.587
113	16.163	0.646	0.519
46	16.149	0.647	0.449
16	16.134	0.648	0.381
33	15.925	0.662	0.426
72	15.419	0.696	0.647
53	15.355	0.700	0.608
84	15.191	0.710	0.625
31	14.972	0.724	0.673
21	14.926	0.727	0.622
28	14.719	0.740	0.662
25	14.681	0.743	0.604
94	14.348	0.763	0.713
52	13.961	0.786	0.826
80	13.777	0.797	0.842
111	13.688	0.802	0.820
18	13.687	0.802	0.755
32	13.249	0.826	0.871
71	13.029	0.837	0.892
36	13.010	0.838	0.848
15	12.914	0.843	0.824
105	12.703	0.853	0.842

55	12.571	0.860	0.830
2	12.528	0.862	0.777
34	12.376	0.869	0.766
47	12.361	0.870	0.685
43	12.318	0.872	0.608
48	12.144	0.879	0.599

Sample size: 114

Sample Covariances

	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x13
x19	1.241						
x18	0.921	1.661					
x17	0.862	0.833	1.352				
x16	0.791	0.763	0.718	1.181			
x15	0.410	0.450	0.435	0.574	1.500		
x14	0.265	0.354	0.319	0.400	0.839	1.553	
x13	0.299	0.468	0.335	0.450	0.829	0.782	1.441
x10	0.160	0.365	0.286	0.324	0.205	-0.053	0.196
x11	0.159	0.181	0.310	0.269	0.212	0.106	0.275
x12	0.157	0.219	0.223	0.176	0.133	0.096	0.100
x5	0.214	0.491	0.323	0.274	0.279	0.466	0.382
x6	0.167	0.213	0.351	0.158	0.249	0.433	0.249
x7	0.151	0.371	0.258	0.058	0.225	0.360	0.317
x8	0.205	0.322	0.337	0.127	0.165	0.400	0.321
x9	0.257	0.383	0.324	0.189	0.262	0.443	0.272
x4	0.209	0.120	0.361	0.302	0.213	0.246	0.179
x3	0.092	0.012	0.174	0.247	0.289	0.278	0.149
x2	0.242	0.167	0.353	0.454	0.352	0.341	0.188
x1	0.190	0.234	0.363	0.396	0.326	0.440	0.332

	x10	x11	x12	x5	x6	x7	x8
x10	1.101						
x11	0.692	1.150					
x12	0.549	0.615	0.922				
x5	-0.045	0.002	0.141	1.460			
x6	-0.073	-0.064	-0.026	0.842	1.380		
x7	-0.123	0.010	0.017	0.817	0.678	1.412	
x8	-0.110	0.013	-0.030	0.764	1.023	0.821	1.491
x9	-0.026	0.085	0.173	0.843	0.953	1.004	0.918
x4	0.030	0.006	0.017	0.095	0.164	0.001	0.121
x3	-0.006	-0.012	0.068	0.090	0.187	-0.011	0.065
x2	-0.104	-0.037	-0.009	0.110	0.219	0.095	0.201
x1	0.012	0.054	0.050	0.099	0.243	0.001	0.145

	x9	x4	x3	x2	x1
x9	1.705				
x4	-0.063	1.403			
x3	0.028	0.829	1.176		
x2	0.201	0.704	0.857	1.372	
x1	0.054	0.861	0.883	0.875	1.698

Eigenvalues of Sample Covariances

2.376e-001	2.587e-001	3.163e-001	3.413e-001	4.217e-001	4.444e-001
5.197e-001	5.608e-001	5.900e-001	6.952e-001	7.500e-001	7.630e-001
8.828e-001	9.136e-001	1.853e+000	2.044e+000	3.276e+000	4.071e+000
7.260e+000					

Condition number of Sample Covariances = 3.055840e+001

Sample Correlations

	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x13
x19	1.000						
x18	0.642	1.000					
x17	0.666	0.556	1.000				
x16	0.654	0.545	0.569	1.000			
x15	0.300	0.285	0.305	0.431	1.000		
x14	0.191	0.220	0.221	0.295	0.550	1.000	
x13	0.224	0.302	0.240	0.345	0.564	0.523	1.000
x10	0.137	0.270	0.234	0.284	0.159	-0.040	0.155
x11	0.133	0.131	0.249	0.231	0.162	0.080	0.214
x12	0.147	0.177	0.200	0.168	0.113	0.080	0.087
x5	0.159	0.315	0.230	0.209	0.189	0.310	0.264
x6	0.127	0.141	0.257	0.124	0.173	0.296	0.176
x7	0.114	0.242	0.187	0.045	0.155	0.243	0.222
x8	0.151	0.204	0.238	0.096	0.110	0.263	0.219
x9	0.177	0.228	0.213	0.133	0.164	0.272	0.174
x4	0.158	0.079	0.262	0.234	0.147	0.167	0.126
x3	0.076	0.008	0.138	0.210	0.218	0.206	0.115
x2	0.186	0.110	0.259	0.357	0.246	0.233	0.134
x1	0.131	0.139	0.239	0.280	0.204	0.271	0.213

	x10	x11	x12	x5	x6	x7	x8
x10	1.000						
x11	0.615	1.000					
x12	0.545	0.598	1.000				
x5	-0.036	0.002	0.121	1.000			
x6	-0.059	-0.051	-0.023	0.593	1.000		
x7	-0.099	0.008	0.015	0.569	0.486	1.000	
x8	-0.086	0.010	-0.025	0.518	0.713	0.566	1.000
x9	-0.019	0.060	0.138	0.534	0.621	0.647	0.575
x4	0.024	0.005	0.015	0.066	0.118	0.001	0.084
x3	-0.005	-0.010	0.066	0.069	0.147	-0.009	0.049
x2	-0.085	-0.030	-0.008	0.078	0.159	0.068	0.141
x1	0.009	0.038	0.040	0.063	0.159	0.001	0.091

	x9	x4	x3	x2	x1
x9	1.000				
x4	-0.041	1.000			
x3	0.020	0.645	1.000		
x2	0.131	0.507	0.675	1.000	
x1	0.032	0.558	0.624	0.573	1.000

Eigenvalues of Sample Correlations

1.837e-001	1.949e-001	2.530e-001	2.717e-001	3.094e-001	3.506e-001
3.660e-001	3.771e-001	4.289e-001	4.867e-001	5.244e-001	5.468e-001

6.125e-001 6.406e-001 1.393e+000 1.571e+000 2.549e+000 2.865e+000
 5.076e+000

Condition number of Sample Correlations = 2.763531e+001

Determinant of sample covariance matrix = 2.5159e+000

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 190
 Number of distinct parameters to be estimated: 45

 Degrees of freedom: 145

0e	10	0.0e+000	-5.9065e-001	1.00e+004	1.08809695159e+003	0	1.00e+004
1e	6	0.0e+000	-7.4720e-002	3.00e+000	4.88321104827e+002	20	4.72e-001
2e*	0	2.4e+003	0.0000e+000	1.67e+000	2.63023427244e+002	4	6.39e-001
3e	0	1.7e+002	0.0000e+000	7.27e-001	2.39135489859e+002	5	0.00e+000
4e	0	6.8e+001	0.0000e+000	7.01e-001	1.91751907707e+002	2	0.00e+000
5e	0	3.8e+001	0.0000e+000	4.11e-001	1.65813536282e+002	1	1.18e+000
6e	0	2.7e+001	0.0000e+000	1.81e-001	1.61637357458e+002	1	1.14e+000
7e	0	2.3e+001	0.0000e+000	5.13e-002	1.61338326414e+002	1	1.06e+000
8e	0	2.3e+001	0.0000e+000	5.09e-003	1.61335008193e+002	1	1.01e+000
9e	0	2.3e+001	0.0000e+000	6.19e-005	1.61335007571e+002	1	1.00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 161.335
 Degrees of freedom = 145
 Probability level = 0.167

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:		Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----		-----	-----	-----	-----
	KUAL <----- KEPERC	0.298	0.095	3.142	
	KUAL <----- KOMIT	0.307	0.138	2.234	
	KUAL <----- KOM	0.263	0.098	2.681	
	KIN <----- KUAL	0.490	0.117	4.188	
	x1 <----- KOM	1.000			
	x2 <----- KOM	0.927	0.120	7.717	
	x3 <----- KOM	0.976	0.115	8.508	
	x4 <----- KOM	0.889	0.121	7.322	
	x9 <----- KEPERC	1.000			
	x8 <----- KEPERC	0.960	0.113	8.510	
	x7 <----- KEPERC	0.849	0.111	7.655	
	x6 <----- KEPERC	0.947	0.108	8.729	
	x5 <----- KEPERC	0.855	0.113	7.575	
	x12 <----- KOMIT	1.000			

x11	<-----	KOMIT	1.282	0.188	6.833
x10	<-----	KOMIT	1.135	0.168	6.752
x13	<-----	KUAL	1.000		
x14	<-----	KUAL	1.020	0.161	6.321
x15	<-----	KUAL	1.085	0.164	6.601
x16	<-----	KIN	1.000		
x17	<-----	KIN	1.068	0.133	8.027
x18	<-----	KIN	1.140	0.148	7.707
x19	<-----	KIN	1.142	0.129	8.858

Standardized Regression Weights:

Estimate

KUAL	<-----	KEPERC	0.347
KUAL	<-----	KOMIT	0.245
KUAL	<-----	KOM	0.292
KIN	<-----	KUAL	0.510
x1	<-----	KOM	0.740
x2	<-----	KOM	0.764
x3	<-----	KOM	0.869
x4	<-----	KOM	0.724
x9	<-----	KEPERC	0.773
x8	<-----	KEPERC	0.794
x7	<-----	KEPERC	0.721
x6	<-----	KEPERC	0.813
x5	<-----	KEPERC	0.714
x12	<-----	KOMIT	0.721
x11	<-----	KOMIT	0.827
x10	<-----	KOMIT	0.748
x13	<-----	KUAL	0.722
x14	<-----	KUAL	0.709
x15	<-----	KUAL	0.767
x16	<-----	KIN	0.766
x17	<-----	KIN	0.765
x18	<-----	KIN	0.736
x19	<-----	KIN	0.854

Covariances:

Estimate

S.E.

C.R.

Label

KEPERC	<----->	KOM	0.121	0.106	1.136
KEPERC	<----->	KOMIT	-0.007	0.077	-0.096
KOMIT	<----->	KOM	0.004	0.074	0.057

Correlations:

Estimate

KEPERC	<----->	KOM	0.124
KEPERC	<----->	KOMIT	-0.011
KOMIT	<----->	KOM	0.006

Variances:

Estimate

S.E.

C.R.

Label

KEPERC	1.018	0.219	4.648
KOMIT	0.479	0.121	3.970
KOM	0.931	0.215	4.340
z1	0.533	0.143	3.722
z2	0.513	0.120	4.290

e1	0.767	0.126	6.099
e2	0.572	0.098	5.863
e3	0.288	0.073	3.977
e4	0.667	0.107	6.238
e9	0.686	0.115	5.965
e8	0.552	0.096	5.731
e7	0.679	0.106	6.395
e6	0.467	0.085	5.465
e5	0.716	0.111	6.439
e12	0.443	0.080	5.518
e11	0.363	0.101	3.592
e10	0.485	0.095	5.094
e13	0.690	0.127	5.434
e14	0.771	0.138	5.586
e15	0.617	0.129	4.786
e16	0.488	0.083	5.896
e17	0.561	0.095	5.908
e18	0.760	0.123	6.180
e19	0.337	0.075	4.475

Squared Multiple Correlations:

Estimate

KUAL	0.290
KIN	0.260
x19	0.729
x18	0.542
x17	0.585
x16	0.587
x15	0.589
x14	0.503
x13	0.521
x10	0.560
x11	0.685
x12	0.519
x5	0.509
x6	0.662
x7	0.519
x8	0.630
x9	0.597
x4	0.525
x3	0.755
x2	0.583
x1	0.548

Implied (for all variables) Covariances

	KOM	KOMIT	KEPERC	KUAL	KIN	x19	x18
KOM	0.931						
KOMIT	0.004	0.479					
KEPERC	0.121	-0.007	1.018				
KUAL	0.282	0.146	0.333	0.751			
KIN	0.138	0.072	0.163	0.368	0.693		
x19	0.158	0.082	0.186	0.420	0.792	1.241	
x18	0.157	0.082	0.186	0.419	0.790	0.902	1.661
x17	0.148	0.076	0.174	0.393	0.741	0.846	0.844
x16	0.138	0.072	0.163	0.368	0.693	0.792	0.790
x15	0.306	0.158	0.361	0.815	0.399	0.456	0.455
x14	0.287	0.149	0.340	0.766	0.375	0.429	0.428

x13	0.282	0.146	0.333	0.751	0.368	0.420	0.419
x10	0.005	0.543	-0.008	0.166	0.081	0.093	0.093
x11	0.005	0.614	-0.010	0.187	0.092	0.105	0.105
x12	0.004	0.479	-0.007	0.146	0.072	0.082	0.082
x5	0.103	-0.006	0.870	0.285	0.139	0.159	0.159
x6	0.114	-0.007	0.964	0.315	0.154	0.176	0.176
x7	0.102	-0.006	0.864	0.283	0.138	0.158	0.158
x8	0.116	-0.007	0.978	0.320	0.157	0.179	0.179
x9	0.121	-0.007	1.018	0.333	0.163	0.186	0.186
x4	0.828	0.004	0.107	0.251	0.123	0.140	0.140
x3	0.909	0.004	0.118	0.275	0.135	0.154	0.154
x2	0.863	0.004	0.112	0.261	0.128	0.146	0.146
x1	0.931	0.004	0.121	0.282	0.138	0.158	0.157

	x17	x16	x15	x14	x13	x10	x11
x17	1.352						
x16	0.741	1.181					
x15	0.426	0.399	1.500				
x14	0.401	0.375	0.831	1.553			
x13	0.393	0.368	0.815	0.766	1.441		
x10	0.087	0.081	0.180	0.169	0.166	1.101	
x11	0.098	0.092	0.203	0.191	0.187	0.697	1.150
x12	0.076	0.072	0.158	0.149	0.146	0.543	0.614
x5	0.149	0.139	0.309	0.290	0.285	-0.007	-0.008
x6	0.165	0.154	0.342	0.322	0.315	-0.008	-0.009
x7	0.148	0.138	0.306	0.288	0.283	-0.007	-0.008
x8	0.167	0.157	0.347	0.326	0.320	-0.008	-0.009
x9	0.174	0.163	0.361	0.340	0.333	-0.008	-0.010
x4	0.131	0.123	0.272	0.256	0.251	0.004	0.005
x3	0.144	0.135	0.298	0.281	0.275	0.005	0.005
x2	0.137	0.128	0.283	0.266	0.261	0.004	0.005
x1	0.148	0.138	0.306	0.287	0.282	0.005	0.005

	x12	x5	x6	x7	x8	x9	x4
x12	0.922						
x5	-0.006	1.460					
x6	-0.007	0.824	1.380				
x7	-0.006	0.739	0.818	1.412			
x8	-0.007	0.836	0.926	0.830	1.491		
x9	-0.007	0.870	0.964	0.864	0.978	1.705	
x4	0.004	0.092	0.102	0.091	0.103	0.107	1.403
x3	0.004	0.101	0.112	0.100	0.113	0.118	0.808
x2	0.004	0.096	0.106	0.095	0.107	0.112	0.767
x1	0.004	0.103	0.114	0.102	0.116	0.121	0.828

	x3	x2	x1
x3	1.176		
x2	0.843	1.372	
x1	0.909	0.863	1.698

Implied (for all variables) Correlations

	KOM	KOMIT	KEPERC	KUAL	KIN	x19	x18
KOM	1.000						
KOMIT	0.006	1.000					
KEPERC	0.124	-0.011	1.000				
KUAL	0.337	0.244	0.381	1.000			

KIN	0.172	0.124	0.194	0.510	1.000		
x19	0.147	0.106	0.166	0.435	0.854	1.000	
x18	0.127	0.091	0.143	0.376	0.736	0.628	1.000
x17	0.132	0.095	0.149	0.390	0.765	0.653	0.563
x16	0.132	0.095	0.149	0.391	0.766	0.654	0.564
x15	0.259	0.187	0.292	0.767	0.391	0.334	0.288
x14	0.239	0.173	0.270	0.709	0.362	0.309	0.266
x13	0.243	0.176	0.275	0.722	0.368	0.314	0.271
x10	0.005	0.748	-0.008	0.182	0.093	0.079	0.068
x11	0.005	0.827	-0.009	0.201	0.103	0.088	0.076
x12	0.005	0.721	-0.008	0.175	0.090	0.076	0.066
x5	0.088	-0.008	0.714	0.272	0.139	0.118	0.102
x6	0.101	-0.009	0.813	0.310	0.158	0.135	0.116
x7	0.089	-0.008	0.721	0.274	0.140	0.119	0.103
x8	0.098	-0.008	0.794	0.302	0.154	0.132	0.114
x9	0.096	-0.008	0.773	0.294	0.150	0.128	0.111
x4	0.724	0.005	0.090	0.244	0.124	0.106	0.092
x3	0.869	0.005	0.108	0.293	0.149	0.127	0.110
x2	0.764	0.005	0.095	0.257	0.131	0.112	0.097
x1	0.740	0.005	0.092	0.250	0.127	0.109	0.094

	x17	x16	x15	x14	x13	x10	x11
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
x17	1.000						
x16	0.586	1.000					
x15	0.299	0.300	1.000				
x14	0.277	0.277	0.544	1.000			
x13	0.282	0.282	0.554	0.512	1.000		
x10	0.071	0.071	0.140	0.129	0.132	1.000	
x11	0.079	0.079	0.155	0.143	0.145	0.619	1.000
x12	0.068	0.069	0.135	0.124	0.127	0.539	0.596
x5	0.106	0.106	0.209	0.193	0.196	-0.006	-0.006
x6	0.121	0.121	0.238	0.220	0.224	-0.007	-0.007
x7	0.107	0.107	0.211	0.195	0.198	-0.006	-0.006
x8	0.118	0.118	0.232	0.214	0.218	-0.006	-0.007
x9	0.115	0.115	0.226	0.209	0.212	-0.006	-0.007
x4	0.095	0.095	0.187	0.173	0.176	0.003	0.004
x3	0.114	0.114	0.225	0.208	0.211	0.004	0.005
x2	0.100	0.101	0.197	0.183	0.186	0.004	0.004
x1	0.097	0.098	0.192	0.177	0.180	0.003	0.004

	x12	x5	x6	x7	x8	x9	x4
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
x12	1.000						
x5	-0.005	1.000					
x6	-0.006	0.581	1.000				
x7	-0.006	0.514	0.586	1.000			
x8	-0.006	0.567	0.646	0.572	1.000		
x9	-0.006	0.552	0.629	0.557	0.613	1.000	
x4	0.003	0.064	0.073	0.065	0.071	0.069	1.000
x3	0.004	0.077	0.088	0.078	0.085	0.083	0.629
x2	0.003	0.068	0.077	0.068	0.075	0.073	0.553
x1	0.003	0.065	0.075	0.066	0.073	0.071	0.536

	x3	x2	x1
	-----	-----	-----
x3	1.000		
x2	0.663	1.000	
x1	0.643	0.565	1.000

Implied Covariances

	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x13
x19	1.241						
x18	0.902	1.661					
x17	0.846	0.844	1.352				
x16	0.792	0.790	0.741	1.181			
x15	0.456	0.455	0.426	0.399	1.500		
x14	0.429	0.428	0.401	0.375	0.831	1.553	
x13	0.420	0.419	0.393	0.368	0.815	0.766	1.441
x10	0.093	0.093	0.087	0.081	0.180	0.169	0.166
x11	0.105	0.105	0.098	0.092	0.203	0.191	0.187
x12	0.082	0.082	0.076	0.072	0.158	0.149	0.146
x5	0.159	0.159	0.149	0.139	0.309	0.290	0.285
x6	0.176	0.176	0.165	0.154	0.342	0.322	0.315
x7	0.158	0.158	0.148	0.138	0.306	0.288	0.283
x8	0.179	0.179	0.167	0.157	0.347	0.326	0.320
x9	0.186	0.186	0.174	0.163	0.361	0.340	0.333
x4	0.140	0.140	0.131	0.123	0.272	0.256	0.251
x3	0.154	0.154	0.144	0.135	0.298	0.281	0.275
x2	0.146	0.146	0.137	0.128	0.283	0.266	0.261
x1	0.158	0.157	0.148	0.138	0.306	0.287	0.282

	x10	x11	x12	x5	x6	x7	x8
x10	1.101						
x11	0.697	1.150					
x12	0.543	0.614	0.922				
x5	-0.007	-0.008	-0.006	1.460			
x6	-0.008	-0.009	-0.007	0.824	1.380		
x7	-0.007	-0.008	-0.006	0.739	0.818	1.412	
x8	-0.008	-0.009	-0.007	0.836	0.926	0.830	1.491
x9	-0.008	-0.010	-0.007	0.870	0.964	0.864	0.978
x4	0.004	0.005	0.004	0.092	0.102	0.091	0.103
x3	0.005	0.005	0.004	0.101	0.112	0.100	0.113
x2	0.004	0.005	0.004	0.096	0.106	0.095	0.107
x1	0.005	0.005	0.004	0.103	0.114	0.102	0.116

	x9	x4	x3	x2	x1
x9	1.705				
x4	0.107	1.403			
x3	0.118	0.808	1.176		
x2	0.112	0.767	0.843	1.372	
x1	0.121	0.828	0.909	0.863	1.698

Implied Correlations

	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x13
x19	1.000						
x18	0.628	1.000					
x17	0.653	0.563	1.000				
x16	0.654	0.564	0.586	1.000			
x15	0.334	0.288	0.299	0.300	1.000		
x14	0.309	0.266	0.277	0.277	0.544	1.000	
x13	0.314	0.271	0.282	0.282	0.554	0.512	1.000
x10	0.079	0.068	0.071	0.071	0.140	0.129	0.132
x11	0.088	0.076	0.079	0.079	0.155	0.143	0.145

x12	0.076	0.066	0.068	0.069	0.135	0.124	0.127
x5	0.118	0.102	0.106	0.106	0.209	0.193	0.196
x6	0.135	0.116	0.121	0.121	0.238	0.220	0.224
x7	0.119	0.103	0.107	0.107	0.211	0.195	0.198
x8	0.132	0.114	0.118	0.118	0.232	0.214	0.218
x9	0.128	0.111	0.115	0.115	0.226	0.209	0.212
x4	0.106	0.092	0.095	0.095	0.187	0.173	0.176
x3	0.127	0.110	0.114	0.114	0.225	0.208	0.211
x2	0.112	0.097	0.100	0.101	0.197	0.183	0.186
x1	0.109	0.094	0.097	0.098	0.192	0.177	0.180

	x10	x11	x12	x5	x6	x7	x8
x10	1.000						
x11	0.619	1.000					
x12	0.539	0.596	1.000				
x5	-0.006	-0.006	-0.005	1.000			
x6	-0.007	-0.007	-0.006	0.581	1.000		
x7	-0.006	-0.006	-0.006	0.514	0.586	1.000	
x8	-0.006	-0.007	-0.006	0.567	0.646	0.572	1.000
x9	-0.006	-0.007	-0.006	0.552	0.629	0.557	0.613
x4	0.003	0.004	0.003	0.064	0.073	0.065	0.071
x3	0.004	0.005	0.004	0.077	0.088	0.078	0.085
x2	0.004	0.004	0.003	0.068	0.077	0.068	0.075
x1	0.003	0.004	0.003	0.065	0.075	0.066	0.073

	x9	x4	x3	x2	x1
x9	1.000				
x4	0.069	1.000			
x3	0.083	0.629	1.000		
x2	0.073	0.553	0.663	1.000	
x1	0.071	0.536	0.643	0.565	1.000

Residual Covariances

	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x13
x19	0.000						
x18	0.019	0.000					
x17	0.017	-0.011	0.000				
x16	-0.000	-0.027	-0.022	-0.000			
x15	-0.046	-0.005	0.008	0.175	-0.000		
x14	-0.163	-0.074	-0.082	0.024	0.008	-0.000	
x13	-0.121	0.048	-0.058	0.082	0.014	0.016	0.000
x10	0.067	0.273	0.199	0.243	0.025	-0.222	0.030
x11	0.054	0.077	0.212	0.177	0.009	-0.085	0.088
x12	0.075	0.138	0.147	0.104	-0.026	-0.053	-0.046
x5	0.055	0.332	0.174	0.134	-0.029	0.176	0.098
x6	-0.010	0.037	0.186	0.003	-0.093	0.111	-0.067
x7	-0.007	0.214	0.110	-0.081	-0.081	0.072	0.035
x8	0.026	0.143	0.170	-0.029	-0.182	0.073	0.001
x9	0.071	0.197	0.150	0.026	-0.099	0.103	-0.061
x4	0.069	-0.020	0.229	0.179	-0.059	-0.009	-0.072
x3	-0.062	-0.142	0.030	0.112	-0.009	-0.003	-0.126
x2	0.096	0.021	0.216	0.326	0.069	0.074	-0.073
x1	0.032	0.077	0.215	0.258	0.021	0.152	0.051

	x10	x11	x12	x5	x6	x7	x8
--	-----	-----	-----	----	----	----	----

x10	0.000						
x11	-0.005	0.000					
x12	0.006	0.001	0.000				
x5	-0.038	0.010	0.147	-0.000			
x6	-0.065	-0.055	-0.019	0.018	-0.000		
x7	-0.116	0.018	0.023	0.079	-0.140	-0.000	
x8	-0.102	0.022	-0.022	-0.072	0.097	-0.009	-0.000
x9	-0.017	0.094	0.181	-0.027	-0.011	0.140	-0.061
x4	0.026	0.001	0.014	0.003	0.062	-0.090	0.018
x3	-0.011	-0.017	0.064	-0.010	0.076	-0.111	-0.048
x2	-0.108	-0.042	-0.013	0.015	0.113	0.000	0.094
x1	0.007	0.048	0.045	-0.004	0.128	-0.101	0.029
	x9	x4	x3	x2	x1		
x9	-0.000						
x4	-0.171	0.000					
x3	-0.089	0.021	0.000				
x2	0.089	-0.064	0.014	0.000			
x1	-0.067	0.034	-0.027	0.012	-0.000		

Standardized Residual Covariances

	x19	x18	x17	x16	x15	x14	x13
x19	0.000						
x18	0.118	0.000					
x17	0.115	-0.066	0.000				
x16	-0.004	-0.178	-0.161	-0.000			
x15	-0.339	-0.030	0.060	1.337	-0.000		
x14	-1.194	-0.474	-0.577	0.185	0.050	-0.000	
x13	-0.917	0.321	-0.425	0.642	0.091	0.102	0.000
x10	0.610	2.141	1.730	2.257	0.206	-1.788	0.252
x11	0.479	0.588	1.804	1.609	0.073	-0.666	0.721
x12	0.748	1.180	1.396	1.058	-0.232	-0.471	-0.417
x5	0.428	2.257	1.307	1.082	-0.206	1.220	0.703
x6	-0.079	0.261	1.436	0.028	-0.671	0.788	-0.491
x7	-0.053	1.474	0.842	-0.661	-0.582	0.504	0.254
x8	0.205	0.960	1.265	-0.233	-1.261	0.502	0.010
x9	0.515	1.237	1.042	0.193	-0.642	0.658	-0.401
x4	0.550	-0.139	1.763	1.471	-0.425	-0.065	-0.529
x3	-0.538	-1.073	0.251	1.005	-0.072	-0.020	-1.006
x2	0.779	0.146	1.677	2.711	0.501	0.532	-0.545
x1	0.232	0.482	1.503	1.926	0.135	0.982	0.339

	x10	x11	x12	x5	x6	x7	x8
x10	0.000						
x11	-0.040	0.000					
x12	0.054	0.012	0.000				
x5	-0.319	0.086	1.348	-0.000			
x6	-0.561	-0.466	-0.181	0.117	-0.000		
x7	-0.987	0.151	0.214	0.518	-0.919	-0.000	
x8	-0.847	0.181	-0.203	-0.453	0.606	-0.059	-0.000
x9	-0.135	0.715	1.533	-0.161	-0.065	0.836	-0.344
x4	0.220	0.011	0.127	0.022	0.474	-0.680	0.133
x3	-0.101	-0.159	0.656	-0.082	0.628	-0.916	-0.382
x2	-0.937	-0.359	-0.124	0.111	0.873	0.001	0.696
x1	0.056	0.367	0.386	-0.029	0.889	-0.693	0.192

	x9	x4	x3	x2	x1
x9	-0.000				
x4	-1.170	0.000			
x3	-0.668	0.146	0.000		
x2	0.617	-0.427	0.099	0.000	
x1	-0.416	0.204	-0.168	0.071	-0.000

Modification Indices

Covariances:		M.I.	Par Change
	e16 <-----> KOM	6.438	0.189
	e10 <-----> e18	4.439	0.148
	e10 <-----> e14	5.888	-0.177
	e7 <-----> e6	9.992	-0.200
	e8 <-----> e6	6.301	0.148
	e9 <-----> e7	6.396	0.189

Variances:		M.I.	Par Change
------------	--	------	------------

Regression Weights:		M.I.	Par Change
	x18 <----- x5	4.774	0.161
	x18 <----- x7	4.013	0.150
	x17 <----- x6	4.063	0.133
	x16 <----- KOM	5.916	0.195
	x16 <----- x15	4.604	0.127
	x16 <----- x2	8.189	0.177
	x15 <----- x8	4.015	-0.143
	x14 <----- x10	6.833	-0.230
	x10 <----- x18	4.434	0.122
	x5 <----- x18	4.429	0.139
	x6 <----- x7	4.373	-0.129
	x2 <----- x16	5.338	0.167

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	45	161.335	145	0.167	1.113
Saturated model	190	0.000	0		
Independence model	19	1080.815	171	0.000	6.321

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0.098	0.880	0.842	0.671
Saturated model	0.000	1.000		
Independence model	0.382	0.401	0.335	0.361

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI	CFI
Default model	0.851	0.824	0.983	0.979	0.982
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0.848	0.721	0.833
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	1.000	0.000	0.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	16.335	0.000	51.551
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	909.815	809.728	1017.377

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.428	0.145	0.000	0.456
Saturated model	0.000	0.000	0.000	0.000
Independence model	9.565	8.051	7.166	9.003

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0.032	0.000	0.056	0.879
Independence model	0.217	0.205	0.229	0.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	251.335	270.690	506.964	419.464
Saturated model	380.000	461.720	1459.321	1089.878
Independence model	1118.815	1126.987	1226.747	1189.803

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.224	2.080	2.536	2.395
Saturated model	3.363	3.363	3.363	4.086
Independence model	9.901	9.015	10.853	9.973

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	122	132

Independence model	22	23
--------------------	----	----

Execution time summary:

Minimization:	0.000
Miscellaneous:	1.920
Bootstrap:	0.000
Total:	1.920

			Estimate	S.E.	Std.Est	C.R.	P
KUAL	<--	KEPERC	0.298	0.095	0.347	3.142	0.002
KUAL	<--	KOMIT	0.307	0.138	0.245	2.234	0.025
KUAL	<--	KOM	0.263	0.098	0.292	2.681	0.007
KIN	<--	KUAL	0.490	0.117	0.510	4.188	0.000
x1	<--	KOM	1.000		0.740		
x2	<--	KOM	0.927	0.120	0.764	7.717	0.000
x3	<--	KOM	0.976	0.115	0.869	8.508	0.000
x4	<--	KOM	0.889	0.121	0.724	7.322	0.000
x9	<--	KEPERC	1.000		0.773		
x8	<--	KEPERC	0.960	0.113	0.794	8.510	0.000
x7	<--	KEPERC	0.849	0.111	0.721	7.655	0.000
x6	<--	KEPERC	0.947	0.108	0.813	8.729	0.000
x5	<--	KEPERC	0.855	0.113	0.714	7.575	0.000
x12	<--	KOMIT	1.000		0.721		
x11	<--	KOMIT	1.282	0.188	0.827	6.833	0.000
x10	<--	KOMIT	1.135	0.168	0.748	6.752	0.000
x13	<--	KUAL	1.000		0.722		
x14	<--	KUAL	1.020	0.161	0.709	6.321	0.000
x15	<--	KUAL	1.085	0.164	0.767	6.601	0.000
x16	<--	KIN	1.000		0.766		
x17	<--	KIN	1.068	0.133	0.765	8.027	0.000
x18	<--	KIN	1.140	0.148	0.736	7.707	0.000
x19	<--	KIN	1.142	0.129	0.854	8.858	0.000

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	114	-1.84284	1.21293	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	114	-2.10250	1.29729	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	114	-2.35153	1.32072	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	114	-2.16036	1.20184	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	114	-2.08172	1.21434	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	114	-2.25994	1.12997	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	114	-2.18985	1.16106	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	114	-2.16004	1.10148	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	114	-1.87948	1.17049	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	114	-2.73828	1.05703	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	114	-2.70354	1.00976	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	114	-1.88251	1.22773	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	114	-2.18999	1.12774	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	114	-2.08854	1.10735	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	114	-2.21042	1.04104	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	114	-2.53171	1.13324	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	114	-2.34358	1.08165	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	114	-2.06013	1.03006	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	114	-2.42268	1.15254	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	114				

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Liya Yulianti Kartikasari, SE

NIM : C4A005061

Tempat tanggal lahir : Blora, 25 Juli 1978

Alamat : Jl. Ahmad Yani V/ No. 48 Blora, Jawa Tengah

Riwayat Pendidikan :

1. S-1 UPN “Veteran” Yogyakarta, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen – Tamat 2001.
2. SMAN 1 Blora – Tamat 1996.
3. SMPN1 Blora – Tamat 1993.
4. SDN Tempelan II Blora – Tamat 1990.

Semarang, 22 Agustus 2006

Liya Yulianti Kartikasari, SE