

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI INTEGRASI STRATEGIK
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Cab V Jateng-
DIY)**



TESIS

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

Disusun oleh :

**BEP ADJI SATMOKO
NIM: C4A003017**

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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu hasil penelitian yang menarik untuk dikaji lebih lanjut adalah mengenai integrasi stratejik. Integrasi stratejik merupakan bentuk kerjasama yang lebih erat yang biasanya melibatkan dua atau lebih perusahaan yang masih berada dalam satu lini usaha (Pitts dan Lei, 1996, hlm. 149-153). Integrasi stratejik dipandang mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini dapat dimengerti mengingat tingginya tingkat persaingan yang dihadapi oleh perusahaan menyebabkan kesulitan untuk meningkatkan kinerjanya seorang diri. Berbagai penelitian, seperti penelitian Morgan dan Hunt (1994) membuktikan bahwa tingkat persaingan pada masa sekarang sangat sulit untuk dihadapi oleh perusahaan bila perusahaan bersaing seorang diri. Selanjutnya Morgan dan Hunt juga menyatakan bahwa persaingan pada masa sekarang akan dapat dimenangkan bila perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan lain. Hal ini berarti perusahaan perlu hubungan yang lebih erat dengan perusahaan lain.

Integrasi stratejik merupakan salah satu upaya perusahaan dalam menjalin hubungan yang lebih erat dengan perusahaan lain yang akan menjadi mitranya. Integrasi stratejik menempatkan perusahaan mitra berada pada posisi yang lebih dekat karena strategi ini dapat dipandang sebagai gabungan kekuatan dari dua atau lebih perusahaan yang saling mendukung atau menunjang satu dengan lainnya. Hal ini berbeda dengan pengertian aliansi strategis. Vyas et al. (1995) mendefinisikan aliansi stratejik sebagai kesepakatan (*agreement*) antara dua atau

lebih mitra untuk berbagi pengetahuan atau sumber daya sehingga akan mendatangkan manfaat bagi pihak-pihak yang melakukannya. Aliansi strategik bersifat lebih luas dari pada integrasi strategik karena aliansi dapat dilakukan dengan siapa saja sedangkan integrasi strategik biasanya dengan perusahaan-perusahaan yang masih berkaitan langsung dengan perusahaan utama. Selain itu, integrasi juga bersifat lebih kuat karena menyatukan dua kekuatan menjadi satu sedangkan aliansi hanya kerjasama biasa saja untuk berbagi sumber daya dan kekuatan yang dimilikinya. Pitts dan Lei (1996) menyatakan bahwa dengan melakukan integrasi strategik maka kekuatan perusahaan akan bertambah sehingga dapat digunakan sebagai bekal untuk mencapai keunggulan kompetitif

Meskipun demikian, upaya untuk membangun integrasi strategik yang sukses bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Setidaknya, dari penelitian yang dilakukan oleh Johnson (1999) dapat diketahui bahwa keberhasilan strategi integrasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ketergantungan, lama hubungan atau umur hubungan, fleksibilitas, dan keinginan untuk melanjutkan hubungan. Sedangkan dari penelitian lain, seperti penelitian yang dilakukan oleh Mohr dan Nevin (1990) diketahui bahwa jalinan komunikasi juga menjadi faktor yang mempengaruhi kesuksesan sebuah hubungan kerjasama.

Komunikasi merupakan faktor yang diyakini sebagai faktor yang berpengaruh kuat terhadap kesuksesan sebuah hubungan kerjasama. Komunikasi dipandang memiliki kemampuan untuk meminimalisasi terjadinya konflik yang berkepanjangan. Hal ini dimungkinkan mengingat komunikasi yang baik akan dapat digunakan sebagai sarana guna mengurangi timbulnya kesalahpahaman atau

ambiguitas yang terjadi antara kedua belah perusahaan yang bekerjasama. Oleh karena itu, sudah sepatutnya jika komunikasi dipandang sebagai faktor penting dalam menjalin kerjasama dengan perusahaan lain (Mohr et al., 1996).

Selain itu, dalam menjalin kerjasama antar perusahaan, kepuasan yang didapat dari kerjasama sebelumnya akan menimbulkan keinginan untuk melanjutkan kerjasama di masa datang. Hal ini menjadi awal dari timbulnya ketergantungan. Pada kenyataannya ketergantungan antar perusahaan terhadap perusahaan lain memang dapat mempererat kerjasama yang terjalin. Ganesan (1994), dalam penelitiannya, menemukan bahwa ketergantungan mempunyai arti yang penting untuk membangun kedekatan hubungan antara perusahaan dengan para pelanggannya. Ketergantungan merupakan salah satu faktor yang mendukung terbentuknya hubungan jangka panjang (*longterm relationships*).

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi integrasi stratejik adalah harapan berkelanjutan. Harapan berkelanjutan seringkali dipandang sebagai motivasi dasar yang mendorong perusahaan untuk melanjutkan kerjasama lagi di masa datang. Harapan berkelanjutan akan menyebabkan kerjasama yang terjalin dapat bersifat jangka panjang. Johnson (1999) menjelaskan bahwa kesuksesan sebuah hubungan kerjasama agar mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama tergantung dari motivasi masing-masing perusahaan. Jika motivasi mereka adalah ingin membangun hubungan yang lama maka besar kemungkinan harapan tersebut dapat diwujudkan.

Faktor terakhir yang dapat mempengaruhi integrasi stratejik adalah fleksibilitas. Vyas et al. (1995) menyatakan bahwa salah satu hambatan yang

menghalangi kesuksesan hubungan aliansi adalah kegagalan dalam mempelajari dan memahami kultur perusahaan. Fleksibilitas, di mana kedua belah pihak tidak memaksa perusahaan lain untuk menyesuaikan diri dengan perusahaannya tetapi dapat saling memahami untuk mencapai tujuan bersama, dipandang mampu mengurangi potensi kegagalan hubungan kerjasama antar perusahaan.

Sebagaimana diketahui, bisnis jasa konstruksi merupakan salah satu bisnis yang cukup menjanjikan di Indonesia. Sebelum krisis ekonomi melanda, perkembangan dalam bisnis konstruksi berjalan secara cepat yang ditandai dengan banyak bermunculannya perusahaan kontraktor dan banyaknya proyek-proyek fisik bangunan yang dibangun. Namun, setelah krisis ekonomi melanda, bisnis jasa konstruksi mengalami hantaman yang hebat. Banyak kontraktor yang mengalami kerugian ketika sebuah proyek tidak lagi dilanjutkan akibat biaya yang membengkak dan sulitnya memperkirakan harga pokok bahan bangunan.

Seiring dengan pemberlakuan liberalisasi perdagangan di tahun-tahun mendatang yang dimulai dari AFTA kemudian APEC 2010, maka setiap negara anggota harus membuka batas-batas negaranya untuk arus barang, jasa dan investasi. Bagi dunia bisnis konstruksi, tidak ada jalan lain dalam menghadapi kecenderungan ekonomi yang demikian ini selain dengan meningkatkan kerjasama yang saling mendukung diantara semua pihak, antara pemerintah dengan pelaku dunia usaha (baik usaha besar maupun usaha kecil dan menengah) dan didukung oleh perguruan tinggi / instansi penelitian. Fungsi Pemerintah sebagai fasilitator, regulator dan penentu kebijakan, serta dunia usaha jasa konstruksi sebagai pelaku bisnis yang turut menentukan dinamika pertumbuhan

jasa konstruksi dan daya saingnya. Secara umum kondisi penyedia jasa konstruksi terutama untuk kelas menengah-kecil di Indonesia masih lemah dalam berbagai hal antara lain manajemen yang tidak efisien, keterbatasan dana dan teknologi SDM yang berkualitas kurang, akan mengalami kesulitan besar dalam jangka pendek hingga jangka menengah dalam menghadapi persaingan dari penyedia jasa konstruksi asing di pasar domestik. Perubahan dari proteksi ke liberalisasi yang cepat dapat mengakibatkan banyak penyedia jasa konstruksi kecil-menengah di dalam negeri turun pangsa pasarnya karena ketidakmampuan bersaing dengan penyedia jasa asing (Buletin Bakepin, 2004).

Tantangan yang dihadapi oleh penyedia jasa konstruksi kecil-menengah bertambah besar seiring dengan sedang berlangsungnya perubahan sistem perdagangan dunia dari sistem proteksi ke liberalisasi. Sebagai akibatnya perlindungan pemerintah selama ini terhadap pangsa pasar domestik penyedia jasa kelas kecil-menengah akan semakin berkurang. Dilain pihak muncul banyak persyaratan-persyaratan internasional yang baru seperti ISO 9000 dan ISO 14000. Untuk menghadapi tantangan tersebut, penyedia jasa konstruksi perlu melakukan kerjasama antar penyedia jasa dengan cara membentuk jaringan dunia bisnis pengembangan relasi jangka panjang dengan perusahaan-perusahaan besar lokal dan juga dengan perusahaan-perusahaan asing, pertukaran informasi dan sumberdaya produksi, solusi-solusi bersama terhadap problem-problem yang timbul serta relasi-relasi informal (Winarso, 2004).

PT. Adhi Karya (Persero) Tbk, sebagai salah satu pelaku bisnis jasa konstruksi di Indonesia, juga mengalami permasalahan yang sama. Pada awalnya

PT Adhi Karya dikenal dengan nama *Associatie N.V.* Pada tahun 1957 pemerintah Republik Indonesia mengambil alih *Associatie N.V.* ini dan pada tahun 1960 di deklarasikan sebagai perusahaan domestik. Tahun 1961 nama *Associatie N.V.* diubah menjadi P.N. Adhi Karya. Selanjutnya, tahun 1974 P.N. Adhi karya diubah lagi namanya menjadi PT. Adhi Karya (Persero) yang dimiliki oleh pemerintah. Pada tahun 2002 PT Adhi Karya (Persero) Tbk berubah menjadi perusahaan terbuka yang sahamnya boleh dimiliki oleh masyarakat luas. Untuk menjadi unggul dalam persaingan yang makin ketat PT. Adhi Karya (Persero) Tbk menerapkan strategi memperbaiki kelemahan yang ada untuk meraih peluang (RJP- PT. Adhi karya (Persero)). Beberapa taktik yang digunakan adalah kerjasama dengan para subkontraktor dan vendor dalam memanfaatkan modal eksternal tanpa bunga, kerjasama (*joint operation*) dengan rekanan atau konsultan yang punya keahlian dalam bidangnya, dan meningkatkan kerjasama (*networking*) dengan supplier dan vendor. Pada tabel berikut ini, akan disajikan kinerja penjualan PT Adhi Karya (Persero) Tbk tahun 1998 – 2002.

Tabel 1.1

Kinerja Penjualan PT Adhi Karya (Persero) Tbk

Tahun	Kinerja Penjualan (Rp.Juta)
1998	394,700
1999	733,075
2000	969,547
2001	1,077,106
2002	1,556,115
2003	2,234,985

Sumber : Adi Karya (2004)

Dari tabel 1.1 terlihat bahwa kinerja penjualan PT Adhi Karya (Persero) pada tahun 2003 mencapai Rp. 2.234.985 juta, lebih tinggi dari tahun 2002 yang hanya sebesar Rp. 1.556.115 juta. Secara umum, kinerja penjualan PT Adhi Karya dari tahun 1998 sampai 2003 menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Meskipun demikian, kondisi lingkungan persaingan yang makin ketat, terutama dengan masuknya para kontraktor besar baik dari dalam maupun luar negeri, telah memaksa perusahaan untuk tetap melakukan berbagai upaya antisipasi guna menjaga kinerja perusahaan tersebut. Salah satunya dengan menjalin kerjasama dengan para subkontraktor ataupun dengan para konsultan yang ada. Kerjasama yang dijalin bukannya kerjasama biasa tetapi lebih jauh lagi berupa kerjasama intensif di mana kedua belah pihak melakukan integrasi guna memperkuat kelemahan masing-masing.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian di PT Adhi Karya (Persero) Tbk Cabang V Jateng-DIY. Perusahaan menyadari, dalam menghadapi persaingan dengan para kontraktor lainnya, terutama para kontraktor besar dalam maupun luar negeri, harus menjalin kerjasama dengan para subkontraktor ataupun dengan para konsultan yang ada. Kerjasama yang dijalin bukannya kerjasama biasa tetapi berupa kerjasama intensif di mana kedua belah pihak melakukan integrasi guna memperkuat kelemahan masing-masing. Hal ini bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilakukan mengingat kedua belah pihak merupakan perusahaan atau badan usaha yang berbeda budaya maupun karakteristiknya. Dalam kaitannya dengan upaya tersebut, maka penelitian ini hendak menguji apa faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan integrasi strategik.

1.2 Rumusan Masalah

Seperti yang telah dikemukakan pada latar belakang di atas bahwa seiring dengan diberlakukannya AFTA 2003 dan untuk menyongsong APEC 2010, perusahaan jasa konstruksi perlu menjalin kerjasama dengan berbagai pihak yang terkait terutama yang langsung berpengaruh dengan kelangsungan perusahaan tersebut. Kerjasama ini diperlukan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimilikinya sekaligus untuk meningkatkan kemampuannya dalam menghadapi persaingan. Berkaitan dengan itu, PT Adhi Karya (Persero) Tbk, sebagai salah satu pelaku dalam bisnis jasa konstruksi di Indonesia, tengah berupaya untuk menerapkan integrasi stratejik. PT Adhi Karya (Persero) Tbk memandang bahwa integrasi stratejik dapat dijadikan jawaban bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan, karena melalui integrasi stratejik kekuatan perusahaan akan bertambah sehingga mampu menghadapi persaingan dengan kontraktor-kontraktor asing yang umumnya memiliki modal usaha yang besar.

Selain itu, penelitian ini juga berupaya untuk menjawab agenda penelitian mendatang dari penelitian Johnson (1999). Penelitian Johnson menemukan bahwa integrasi stratejik dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas. Di sisi lain, penelitian Mohr dan Nevin (1990) dan Mohr et al. (1996) menemukan bahwa komunikasi merupakan faktor terpenting untuk membangun kerjasama (*interfirm relationships*). Adanya *research gap* ini dijadikan dasar dalam penelitian ini. Adapun permasalahan yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun integrasi stratejik.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh komunikasi terhadap integrasi stratejik.
2. Apakah ada pengaruh ketergantungan terhadap integrasi stratejik.
3. Apakah ada pengaruh harapan berkelanjutan terhadap integrasi stratejik
4. Apakah ada pengaruh fleksibilitas terhadap integrasi stratejik
5. Apakah ada integrasi stratejik terhadap kinerja perusahaan.

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap integrasi stratejik.
2. Menganalisis pengaruh ketergantungan terhadap integrasi stratejik.
3. Menganalisis pengaruh harapan berkelanjutan terhadap integrasi stratejik
4. Menganalisis pengaruh fleksibilitas terhadap integrasi stratejik
5. Menganalisis integrasi stratejik terhadap kinerja perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna sebagai:

1. Kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen stratejik, terutama yang berkaitan dengan upaya untuk membangun integrasi stratejik perusahaan.

2. Bahan masukan atau pertimbangan bagi perusahaan-perusahaan pada umumnya dan khususnya bagi PT Adhi Karya (Persero) Tbk dalam mengembangkan kerjasamanya dengan para mitranya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Integrasi Stratejik

Saxton (1997) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perusahaan yang menjalin kerjasama dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Kerjasama antar perusahaan telah menjadi topik yang banyak dibahas dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Kerjasama (*partnership*) akan berdampak positif pada kinerja perusahaan.

Pitts dan Lei (1996) menjelaskan bahwa integrasi stratejik merupakan bagian dari strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk mengembangkan usahanya. Integrasi stratejik biasanya digunakan pada saat perusahaan memiliki keinginan untuk mengembangkan daerah operasinya (*scope of operations*) maupun untuk memperkuat posisi persaingan perusahaan. Strategi integrasi pada dasarnya dapat dipandang sebagai jalinan kerjasama antar perusahaan, di mana dalam hubungan kerjasama tersebut ke dua belah pihak saling menggabungkan kapabilitasnya guna mencapai suatu peningkatan kinerja. Gabungan kapabilitas ini akan meningkatkan kemampuan kedua belah pihak. Berbagai kelemahan yang dimiliki akan tertutupi oleh kekuatan yang dimiliki oleh keduanya. Intinya kedua perusahaan akan saling mengisi dan mendukung bagi terciptanya kinerja yang lebih baik lagi.

Pada tahap yang paling mendasar strategi integrasi diantara perusahaan-perusahaan dimulai ketika kedua belah pihak menyadari bahwa hubungan pertukaran menjadi semakin penting. Johnson (1999) yang menyatakan bahwa menjalin kerjasama merupakan suatu syarat yang sangat penting guna bertahan dalam lingkungan yang makin kompetitif.

Biasanya, perusahaan yang melakukan strategi integrasi, akan cenderung memilih perusahaan-perusahaan yang mempunyai hubungan *supply chain* dengan perusahaannya. Hal ini mudah dimengerti mengingat pada dasarnya perusahaan akan menjalin hubungan kerjasama yang lebih erat dengan perusahaan lain yang masih memiliki hubungan dan bersifat mendukung bagi keberhasilan usaha perusahaan tersebut. Sebenarnya ada tiga tipe integrasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan, yaitu integrasi vertikal (*vertical integrasi*), integrasi ke belakang (*backward integration*), dan integrasi kedepan (*forward integration*). Pemilihan salah satu dari ketiga tipe ini tergantung dari pertimbangan yang dilakukan oleh perusahaan. Pemilihan tipe ini antara lain ditentukan oleh beberapa hal seperti sumberdaya gabungan, peranan bersama, kapabilitas perusahaan.

Mohr et al. (1996) menjelaskan bahwa ada beberapa tingkatan dalam integrasi. Tingkat pertama menggambarkan belum adanya integrasi yang terjadi. Kedua perusahaan atau lebih masih merupakan bagian yang terpisah dan memiliki otonomi sendiri-sendiri. Pada tingkat ini masing-masing perusahaan menentukan kebijakannya berdasarkan pertimbangannya sendiri. Tingkat kedua menggambarkan adanya kerjasama antar perusahaan, seperti kerjasama dalam bentuk *franchise*. Kerjasama ini didasarkan atas persetujuan antar kedua pihak.

Pemberian otonomi yang terjadi masih terkait dengan format standar bisnis yang disepakati. Tingkat ketiga dari integrasi atau tingkat paling ekstrim terjadi ketika salah satu perusahaan dimiliki oleh perusahaan lain.

Suatu perusahaan yang menerapkan integrasi stratejik perlu mengetahui bahwa integrasi stratejik memerlukan beberapa persyaratan. Persyaratan tersebut antara lain adalah penyesuaian yang intensif dari tujuan dan maksud strategis. Penyesuaian ini dapat dicapai bila perusahaan tersebut mau untuk menjalin koordinasi yang baik dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya. Penyesuaian ini dapat dipandang sebagai salah satu upaya perusahaan dalam menjembatani perbedaan-perbedaan yang muncul diantara mereka. Hal ini diperlukan mengingat adanya kenyataan bahwa kedua belah pihak perusahaan yang akan menjalin hubungan integrasi merupakan dua perusahaan yang berbeda baik dalam kemampuan, struktur, atau budaya organisasinya (Johnson, 1999).

Dalam penelitian ini, intregasi stratejik dipengaruhi oleh komunikasi, ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas. Variabel-variabel tersebut merupakan penggabungan dari penelitian Johnson (1999) dan Mohr et al. (1996).

2.1.2 Komunikasi

Hubungan yang terjadi antar perusahaan pasti melibatkan adanya komunikasi diantara mereka. Komunikasi dapat dipandang sebagai sarana yang digunakan dalam berbagi informasi yang berarti dan tepat waktu antar perusahaan (Morgan dan Hunt, 1994). Komunikasi sering digunakan untuk menyelesaikan

masalah-masalah yang muncul dalam organisasi sebagai akibat adanya perbedaan persepsi. Oleh karenanya komunikasi dapat diibaratkan sebagai lem atau perekat yang memperat 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 elemen yang terkandung dalam komunikasi. Elemen pertama dalam komunikasi adalah frekuensi komunikasi. Frekuensi komunikasi merupakan jumlah kontak yang terjadi antara satu perusahaan dengan perusahaan lain yang menjadi mitra dalam integrasi. 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 satu arah, aliran informasi hanya berasal dari satu sumber saja, sebagai contoh komunikasi pimpinan dengan bawahan di mana bawahan tidak diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya. Hal sebaliknya terjadi pada komunikasi dua arah di mana aliran informasi mengalir dari kedua belah pihak. Komunikasi dua arah menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin bersifat dialog dan bukan bersifat 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 menjadi 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 terjalin bersifat aksidental.

Penelitian Mohr et al. (1996) menunjukkan pentingnya komunikasi dalam upaya perusahaan untuk menjalin kerjasama yang lebih erat dengan mitranya. Komunikasi diperlukan untuk mengantisipasi permasalahan-permasalahan yang akan timbul. Melalui jalinan komunikasi yang baik kedua belah pihak dapat mengemukakan berbagai kendala yang ada sehingga keeratan kerjasama akan tetap terjaga. Dalam kaitannya dengan integrasi strategis maka adanya komunikasi juga menjadi faktor yang penting. Hal ini dikarenakan strategi integrasi pada dasarnya juga merupakan bentuk kerjasama yang lebih erat dengan mitra.

Selain itu, penelitian Morgan dan Hunt (1994) berhasil membuktikan bahwa komunikasi merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan untuk mendukung terciptanya kerjasama atau kooperasi. Perusahaan hendaknya mampu menciptakan komunikasi yang baik sehingga jika muncul permasalahan yang potensial bagi hubungan kerjasama yang dijalin maka permasalahan tersebut akan dapat diketahui sejak awal. Dengan mengacu pada hasil penelitian ini dapat

disimpulkan bahwa komunikasi juga akan mempengaruhi integrasi strategik, karena integrasi pada intinya merupakan bentuk kooperasi antar perusahaan.

2.1.3 Ketergantungan

Ganesan (1994) menyatakan bahwa ketergantungan merupakan bentuk kebutuhan suatu perusahaan untuk terus memelihara hubungan kerjasama yang telah terjalin dengan perusahaan lain. Ketergantungan muncul dapat disebabkan oleh tiga hal, yaitu (1) tersedianya produk yang memiliki nilai tinggi bagi perusahaan, (2) kepuasan terhadap produk atau pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, dan (3) sedikitnya alternatif sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Dalam kaitannya dengan kerjasama antar perusahaan, Jap (1999) menjelaskan bahwa keberhasilan koordinasi antar dua atau lebih perusahaan tergantung dari kemampuan masing-masing pihak untuk melengkapi apa yang menjadi kekurangan mitranya. Hal ini berarti suatu perusahaan akan membutuhkan perusahaan lain guna melengkapi kekurangannya. Jika perusahaan yang menjadi mitranya berhasil melengkapi kebutuhannya, maka hubungan kerjasama yang terjalin akan berjalan dengan sukses dan begitu pula sebaliknya. Pada tataran yang lebih tinggi, bentuk kerjasama ini akan berubah menjadi suatu ketergantungan.

Lebih lanjut, dalam penelitiannya Ganesan (1994) membuktikan bahwa ketergantungan perusahaan terhadap mitranya akan menyebabkan terjadinya hubungan jangka panjang. Perusahaan akan merasa senang untuk

mempertahankan kerjasama dan enggan untuk menghentikan kerjasama yang telah terjalin. Selain itu, ketergantungan juga dapat menyebabkan meningkatnya komitmen untuk menjalin kerjasama dengan mitra.

Hasil penelitian Johnson (1999) membuktikan bahwa ketergantungan merupakan faktor terpenting bagi terjalinnya integrasi stratejik. Suatu integrasi stratejik akan dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan untuk melakukan sinergi dengan perusahaan mitra. Kemampuan perusahaan mitra untuk memberikan dukungan bagi peningkatan kinerja akan menimbulkan ketergantungan sehingga perusahaan tersebut akan terus berupaya untuk mempertahankan integrasi stratejik yang telah dibangunnya.

2.1.4 Harapan Berkelanjutan

Johnstan dan Lawrence (1988, dalam Johnson, 1999) menjelaskan bahwa harapan keberlanjutan dalam hubungan mendahului integrasi strategis IFR (*Inter-Firms Relationships*) oleh perusahaan partner dengan beberapa alasan. Pertama dengan implikasi, integrasi strategis sebuah IFR mungkin memerlukan investasi besar dalam IFR oleh partisipannya. Investasi yang paling berharga terdiri dari sejumlah sumberdaya manajerial dan waktu sebagai tambahan, hubungan ini mungkin butuh investasi besar lain misalnya dalam bentuk hardware dan software komputer untuk menghubungkan dan memfasilitasi tugas-tugas dan interaksi antar perusahaan sehingga berjalan dengan lancar. Pada semua kasus, investasi yang dibuat dalam hubungan-hubungan tidak seluruhnya dapat dicover dan hanya punya aplikasi yang terbatas oleh perusahaan. Jadi, perusahaan-perusahaan

partner perlu merasa bahwa hubungan akan berlangsung sepanjang waktu sebelum mereka cocok berinvestasi di dalamnya pada perkembangan optimal untuk integrasi strategis.

Kedua, dalam proses pengintegrasian strategis sebuah IFR, perusahaan sering terlebih dulu memilih opsi lain untuk IFR yang melibatkan resiko besar. Perusahaan tidak akan melakukan hal ini tanpa didukung perasaan aman jangka panjang mengenai hubungan ini. Ketiga, bagi perusahaan-perusahaan partisipan, keuntungan dalam mengintegrasikan hubungan mereka secara strategis terjadi di masa depan dan sering terjadi melewati satu periode waktu. Untuk memfasilitasi dan memastikan realisasinya, perusahaan-perusahaan akan mengintegrasikan secara strategis hubungan yang mereka harapkan akan berlangsung dalam waktu lama.

Dwyer dan Oh (1987) menjelaskan bahwa tahap pertama dalam membangun hubungan kerjasama dengan perusahaan lain adalah menyadari bahwa kerjasama tersebut merupakan hal yang penting bagi kelangsungan perusahaan. Dengan adanya alasan tersebut, maka perusahaan akan berupaya agar hubungan kerjasama yang terjalin dapat berkelanjutan. Motif seperti inilah yang menjadikan kesuksesan sebuah kerjasama.

Hasil penelitian Johnson (1999) membuktikan bahwa harapan berkelanjutan akan meningkatkan integrasi stratejik yang telah terjalin. Suatu integrasi stratejik akan lebih bertahan lama jika diantara kedua belah pihak muncul harapan untuk melanjutkan kerjasama. Harapan ini dapat didasari oleh manfaat yang telah dirasakannya selama ini.

2.1.5 Fleksibilitas

Fleksibilitas dapat dipandang sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk menyesuaikan dirinya dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya dalam integrasi stratejik. Fleksibilitas merupakan komponen penting dalam membangun hubungan antar perusahaan. Fleksibilitas diperlukan untuk menjembatani dan mengantisipasi terjadinya perbedaan-perbedaan yang mengarah pada gagalnya integrasi stratejik (Mockler, 2001).

Vyas et al. (1995) menjelaskan bahwa salah satu hambatan yang menghalangi kesuksesan kerjasama perusahaan adalah ketidakmampuan perusahaan untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan lain yang menjadi mitranya. Dalam kondisi ini, perusahaan perlu bersikap fleksibel dan mencoba menyesuaikan diri dengan perusahaan lain. Fleksibilitas dapat mendorong kerjasama yang terjalin berjalan dalam waktu yang lama.

Hasil penelitian Johnson (1999) membuktikan bahwa fleksibilitas memainkan peran penting untuk menjamin keutuhan integrasi stratejik. Fleksibilitas memfasilitasi integrasi strategis untuk beberapa alasan ketika perusahaan menampakkan fleksibilitas pada perilakunya terhadap patner IFR, maka secara implisit mereka mengkomunikasikan kepercayaan dan perhatian yang baik dalam hubungan. Melalui fleksibilitasnya mereka mengkomunikasikan bahwa IFR itu penting dan bernilai, mitra akan merasa aman dalam IFR sebab pesan positif yang dibawa fleksibilitas dalam hubungan. Hal ini membuat mereka jauh lebih yakin untuk memasukkan IFR kedalam gambaran Strategis mereka secara signifikan.

2.1.6 Kinerja Perusahaan

Dapat dimengerti bahwa tujuan utama dari suatu perusahaan dalam mengelola aktivitas manajemennya adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan tersebut. Kinerja 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.

Dari berbagai telaah pustaka tentang kinerja perusahaan dapat diketahui bahwa pembahasan tentang kinerja perusahaan pada umumnya menekankan pada profitabilitas dan pertumbuhan pelanggan. Profitabilitas menunjukkan keuntungan yang diperoleh perusahaan. Sedangkan pertumbuhan pelanggan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menggapai pelanggan baru. Pertumbuhan pelanggan pada akhirnya juga akan bermuara pada profitabilitas. Nash (dalam Hashim et al., 2001) menyatakan bahwa profitabilitas merupakan indikator 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 finansial.

Selanjutnya Hashim et al. (2001) juga menjelaskan bahwa indikator-indikator seperti pertumbuhan profit, pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan,

dan pertumbuhan pangsa pasar juga merupakan indikator-indikator yang biasa dipakai dalam mengukur profitabilitas keuangan (*financial profitability*).

Berdasarkan uraian di atas, 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 relatif 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 bila dibandingkan penjualan pada masa sebelumnya (Ferdinand, 2000).

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Johnson (1999) berhasil membuktikan bahwa strategi integrasi yang diterapkan atau dilakukan oleh perusahaan ternyata memiliki pengaruh positif bagi kinerja perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki kemampuan lebih dalam menghadapi persaingan yang ada dalam bentuk kemampuannya untuk menciptakan kerjasama yang lebih erat dengan para mitranya (integrasi stratejik). Penelitian lainnya yang dilakukan oleh 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 perusahaan 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 dengan para mitra.

2.2. Penelitian Terdahulu

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian pendahuluan di atas bahwa penelitian ini sebenarnya merupakan pengembangan terhadap penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Johnson (1999). Pada penelitian sebelumnya, Johnson mengajukan lima variabel yang mempengaruhi integrasi stratejik, yaitu ketergantungan, umur, harapan berkelanjutan, fleksibilitas, dan kualitas hubungan. Dari lima variabel tersebut ternyata yang berpengaruh kuat hanya ada tiga variable yaitu ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas sedangkan variabel umur dan kualitas hubungan tidak berpengaruh terhadap integrasi stratejik. Oleh karena itu, hanya variabel ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas yang selanjutnya akan diajukan dalam penelitian ini.

Dari hasil penelitian Johnson tersebut, penelitian ini menambah satu variabel yaitu komunikasi sebagai faktor yang mempengaruhi integrasi stratejik (Mohr dan Nevin, 1990). Selanjutnya beberapa penelitian terdahulu yang diacu sebagai dasar dalam pengembangan model penelitian ini adalah seperti yang tersaji pada Tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Penelitian Terdahulu	Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil yang diacu
Johnson, 1999, <i>“Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan • Umur • Harapan berkelanjutan • Fleksibilitas • Kualitas hubungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi stratejik • Kinerja perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan, harapan berkelanjutan, fleksibilitas mempengaruhi integrasi stratejik. • Integrasi stratejik mempengaruhi kinerja perusahaan
Mohr, Jakki and John Nevin (1990), <i>“Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi saluran • Strategi komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil kualitatif saluran • Hasil kuantitatif saluran 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi komunikasi mempengaruhi hasil kualitatif saluran
Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R Nevin , (1996), <i>”Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effect of Integration and Control”</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi • Kontrol perusahaan • Komunikasi kolaborasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan komitmen • Koordinasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi mempengaruhi koordinasi • Komunikasi kolaborasi mempengaruhi koordinasi
Penelitian ini (BEP Adji Satmoko 2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi • Ketergantungan • Harapan berkelanjutan • Fleksibilitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi stratejik • Kinerja perusahaan 	

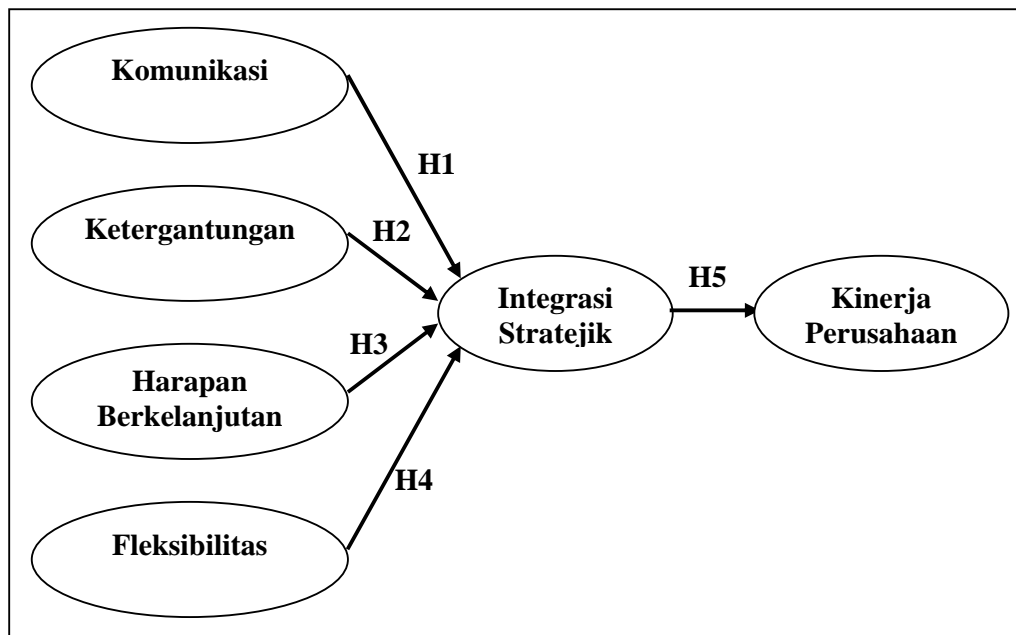
Dari tabel 2.1 di atas, terlihat bahwa penelitian ini mengembangkan penelitian Johnson (1999) dengan menambahkan variabel komunikasi sebagai faktor yang mempengaruhi integrasi stratejik.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan adalah seperti tersaji pada Gambar 2.1 di bawah ini. Pada gambar kerangka pemikiran teoritis ini terlihat model penelitian yang terdiri dari empat variabel independen yaitu komunikasi, ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas, serta dua variabel dependen yaitu integrasi stratejik dan kinerja perusahaan.

Variabel komunikasi didasarkan atas penelitian Mohr dan Nevin (1990). Sedangkan variabel ketergantungan, harapan berkelanjutan, fleksibilitas, dan kinerja perusahaan berdasarkan penelitian Johnson (1999).

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Johnson (1999); Mohr dan Nevin (1990); Mohr et al. (1996)

2.4 Hipotesis dan Indikator Variabel

2.4.1 Hipotesis

Hubungan antara variabel komunikasi dengan integrasi stratejik 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 :

H1 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik.

Hubungan antara variabel ketergantungan dengan integrasi stratejik pada penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Ganesan (1994) dan Johnson (1999). Berdasarkan dukungan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Ketergantungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik.

Hubungan antara variabel harapan berkelanjutan dengan integrasi stratejik pada penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Dwyer dan Oh (1987) dan Johnson (1999). Berdasarkan dukungan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Harapan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik.

Hubungan antara variabel fleksibilitas dengan integrasi stratejik didukung oleh penelitian yang telah dilakukan (Mockler, 2001) dan Johnson (1999). Berdasarkan dukungan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik.

Hubungan antara variabel integrasi stratejik dengan kinerja perusahaan pada penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Johnson (1999) dan Anderson dan Narus (1990). Berdasarkan dukungan penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

H5 : Kesuksesan integrasi stratejik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

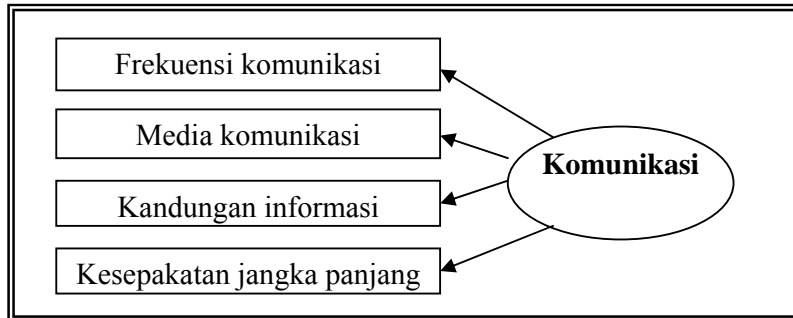
2.4.2 Indikator Variabel Komunikasi

Indikator dari variabel komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini disusun dari empat indikator yang bersumber pada Mohr dan Nevin (1990).

Indikator tersebut adalah :

1. Frekuensi komunikasi
2. Media komunikasi
3. Kandungan informasi
4. Kesepakatan jangka panjang

Gambar 2.2
Indikator Variabel Komunikasi



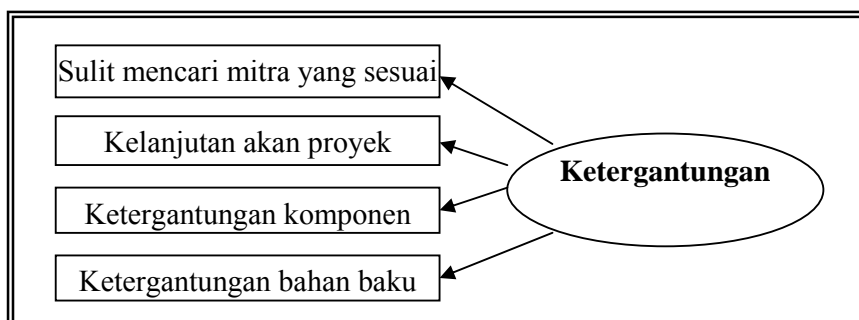
Sumber : Mohr dan Nevin (1990)

2.4.3 Indikator Variabel Ketergantungan

Indikator dari variabel ketergantungan yang digunakan dalam penelitian ini disusun dari empat indikator yang bersumber pada Ganesan (1994) dan Johnson (1999). Indikator tersebut adalah :

1. Kesulitan mencari mitra yang sesuai
2. Kelanjutan akan proyek
3. Ketergantungan pada komponen peralatan
4. Ketergantungan pada bahan baku

Gambar 2.3
Indikator Variabel Ketergantungan



Sumber : Ganesan (1994) dan Johnson (1999)

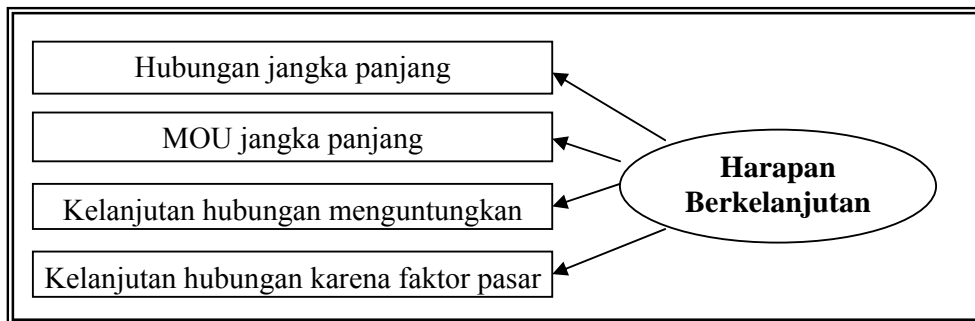
2.4.4 Indikator Variabel Harapan Berkelanjutan

Indikator dari variabel harapan berkelanjutan yang digunakan dalam penelitian ini disusun dari empat indikator yang bersumber pada Johnson (1999).

Indikator tersebut adalah :

1. Hubungan jangka panjang
2. MOU jangka panjang
3. Kelanjutan hubungan yang menguntungkan
4. Kelanjutan hubungan karena faktor pasar

Gambar 2.4
Indikator Variabel Harapan Berkelanjutan



Sumber : Johnson (1999)

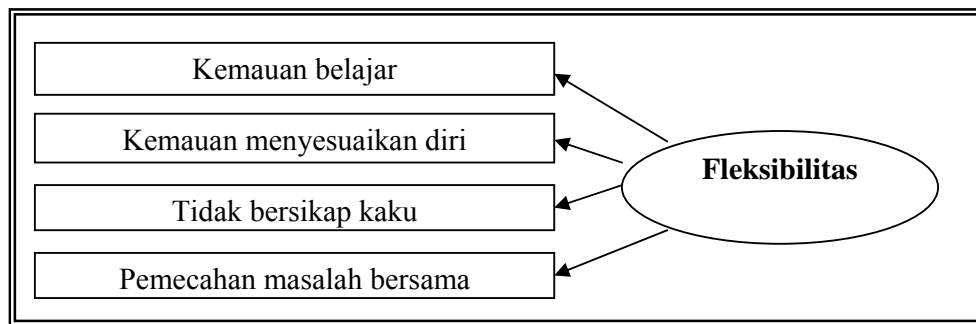
2.4.5 Indikator Variabel Fleksibilitas

Indikator dari variabel fleksibilitas yang digunakan dalam penelitian ini disusun dari empat indikator yang bersumber pada Mockler (2001). Indikator tersebut adalah :

1. Kemauan belajar
2. Kemauan menyesuaikan diri

3. Tidak bersikap kaku
4. Pemecahan masalah bersama

Gambar 2.5
Indikator Variabel Fleksibilitas



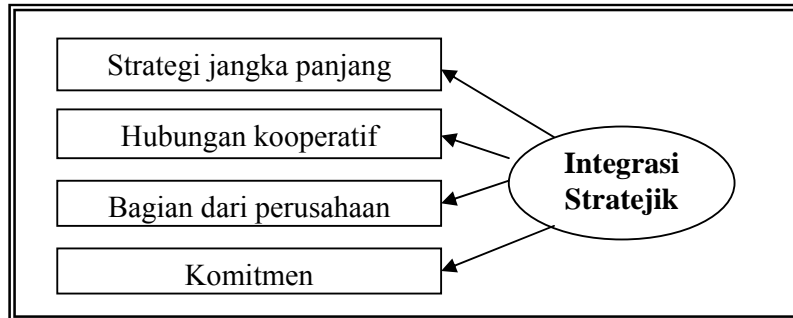
Sumber : Mockler (2001)

2.4.6 Indikator Variabel Integrasi Stratejik

Indikator dari variabel integrasi stratejik yang digunakan dalam penelitian ini disusun dari tiga indikator yang bersumber pada Johnson (1999). Indikator tersebut adalah :

1. Strategi jangka panjang
2. Hubungan kooperatif
3. Bagian dari perusahaan
4. Komitmen

Gambar 2.6
Indikator Variabel Integrasi Stratejik



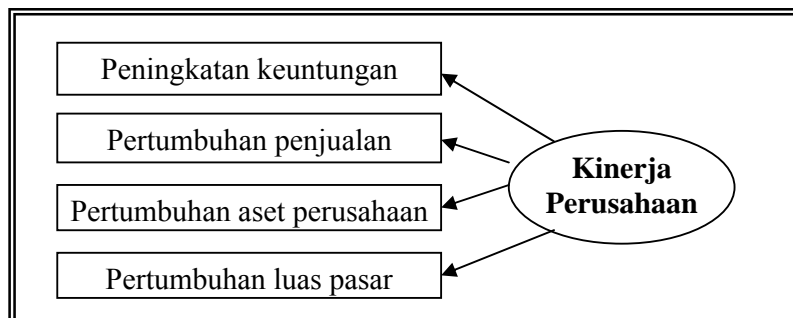
Sumber : Johnson (1999)

2.4.7 Indikator Variabel Kinerja Perusahaan

Indikator dari variabel strategi integrasi yang digunakan dalam penelitian ini disusun dari empat indikator yang bersumber pada Mohr et al. (1996) dan Hashim et al. (2001). Indikator tersebut adalah :

1. Peningkatan keuntungan.
2. Pertumbuhan penjualan.
3. Pertumbuhan aset perusahaan
4. Pertumbuhan luas pasar

Gambar 2.7
Indikator Variabel Kinerja Perusahaan



Sumber : Hashim et al. (2001)

2.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.2 di bawah ini.

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Komunikasi	Komunikasi merupakan komunikasi yang terjalin antara PT Adhi Karya dengan para mitranya, meliputi frekuensi komunikasi, media komunikasi, kandungan informasi, dan kesepakatan jangka panjang.	10 point skala pada 4 item untuk mengukur komunikasi.
Ketergantungan	Ketergantungan merupakan ketergantungan mitra untuk terus menjalin kerjasama dengan PT Adhi Karya, meliputi kesulitan mencari mitra yang sesuai, kelanjutan proyek, ketergantungan pada komponen peralatan, dan ketergantungan pada bahan baku.	10 point skala pada 4 item untuk mengukur ketergantungan.
Harapan berkelanjutan	Harapan berkelanjutan merupakan harapan mitra untuk menjalin hubungan berkelanjutan dengan PT Adhi Karya, meliputi hubungan jangka panjang, MOU jangka panjang, kelanjutan hubungan yang menguntungkan, dan kelanjutan hubungan karena faktor pasar.	10 point skala pada 4 item untuk mengukur harapan berkelanjutan.
Fleksibilitas	Fleksibilitas merupakan kemauan mitra untuk tidak bersikap kaku dalam kerja sama dengan PT Adhi Karya, meliputi kemauan belajar, kemauan menyesuaikan diri, tidak bersikap kaku, dan pemecahan masalah bersama.	10 point skala pada 4 item untuk mengukur fleksibilitas
Integrasi Strategik	Integrasi strategik merupakan bentuk kerjasama antara PT Adhi Karya dengan para mitra bisnisnya, meliputi strategi jangka panjang, hubungan kooperatif, bagian dari perusahaan, dan komitmen.	10 point skala pada 4 item untuk mengukur integrasi strategik.
Kinerja perusahaan	Kinerja perusahaan merupakan kinerja akhir yang ditunjukkan oleh perusahaan setelah menjalin hubungan kerjasama, meliputi peningkatan keuntungan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan aset perusahaan, dan pertumbuhan luas pasar.	10 point skala pada 4 item untuk mengukur kinerja perusahaan.

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model penelitian yang terdiri dari enam variabel yaitu komunikasi, ketergantungan, harapan berkelanjutan, fleksibilitas, integrasi stratejik, dan kinerja perusahaan.. Sebuah Kerangka Pemikiran Teoritis dan model yang telah dikembangkan pada Bab II akan digunakan sebagai dasar dan landasan teori untuk penelitian ini.

3.1 Desain dan Obyek Penelitian

3.1.1 Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 2002). Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisis permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji.

Selanjutnya dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan atau prediksi.

3.1.2 Obyek Penelitian

Obyek penelitian menunjukkan sasaran yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini. Obyek penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang menjadi rekanan dari PT Adhi Karya (Persero) Tbk Cabang V Jateng – DIY.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Menurut Cooper dan Emory (1998) data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini penggalan data primer didapat dari wawancara langsung dengan responden.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain (Sugiyono, 2002). Data ini berupa daftar perusahaan yang menjadi rekanan PT Adhi Karya (Persero) Tbk Cabang V Jateng – DIY.

3.3 Populasi

Sasaran penelitian (Populasi) ini adalah perusahaan-perusahaan yang menjadi rekanan PT Adhi Karya (Persero) Tbk Cabang V Jateng – DIY yang jumlahnya 130. Menurut Hair et al. (1995) menyarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan SEM. Selain itu, penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut Hair adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima sampai sepuluh.

Jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah :

$$\begin{aligned}\text{Sampel minimal} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \\ &= 24 \times 5 = 120 \text{ responden}\end{aligned}$$

Dengan mengacu pada penghitungan jumlah minimal sampel dan pertimbangan jumlah populasi yang ada, maka dalam penelitian ini seluruh rekanan PT Adhi Karya dijadikan Responden. Jumlah sampel yang dipilih untuk penelitian ini 120 responden. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah metode sensus yaitu menggunakan seluruh populasi sebagai sampel. Ini berarti dalam penelitian ini seluruh rekanan PT Adhi Karya dijadikan responden.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Kuesioner

Data dikumpulkan menggunakan metode angket atau kuesioner, yaitu dengan memberikan secara langsung pernyataan atau pertanyaan melalui kuesioner kepada para responden. Angket digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan

dalam penelitian ini. Pernyataan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai.

3.4.2. Wawancara

Wawancara ini dilakukan terhadap para manajer perusahaan yang menjalin kerjasama dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk Cabang V Jateng – DIY. Wawancara ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi persaingan yang ada dan gambaran lain belum tercakup dalam kuesioner yang ada.

3.5. Instrumen Penelitian

Kuesioner, berupa daftar pernyataan-pernyataan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai, untuk dapat dijawab dengan lebih mudah oleh responden (untuk memudahkan sesuai dengan budaya orang Indonesia dimana nilai paling bagus itu adalah 10) yang hanya dengan memberikan tanda pada skala 1 – 10 yang sudah tersedia, di mana skala 1 diartikan sebagai “sangat tidak setuju” dan skala 10 diartikan sebagai “sangat setuju”, contohnya, demikian :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

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

Adapun daftar pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagaimana tersaji pada tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1

Isi Kusioner

	Indikator	Pertanyaan atau Pernyataan Kuesioner
X1	Frekuensi komunikasi	Para manajer dari perusahaan kami seringkali mengadakan pertemuan dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk yang bertujuan untuk membahas adanya peluang kerjasama pada proyek-proyek yang akan diadakan oleh pemerintah.
X2	Media komunikasi	Selain melalui tatap muka, komunikasi antara perusahaan kami dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk juga kami lakukan melalui surat ataupun internet
X3	Kandungan informasi	Pada tahap lebih lanjut, diskusi yang manajer kami lakukan dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk seringkali membahas masalah detil guna menyelesaikan sebuah proyek
X4	Kesepakatan jangka panjang	Kerjasama yang terjalin dengan PT Adhi Karya dilandasi oleh adanya kesepakatan jangka panjang yang telah kami setuju sebelumnya
X5	Kesulitan mencari mitra yang sesuai	Perusahaan kami menyadari akan sulitnya mencari mitra sebesar PT Adhi Karya (Persero) Tbk
X6	Kelanjutan akan proyek	Kami merasa kesulitan untuk menangani proyek seorang diri tanpa dukungan PT Adhi Karya
X7	Ketergantungan pada komponen peralatan	Selama ini, dalam mengerjakan sebuah proyek kami lebih sering memakai peralatan dari PT Adhi Karya (Persero) Tbk sehingga waktu pengerjaan proyek menjadi lebih efisien
X8	Ketergantungan pada bahan baku	Selama ini PT Adhi Karya banyak menyediakan bahan baku dalam mengerjakan sebuah proyek sehingga kami merasa terbantu karena biaya untuk menyediakan bahan baku cukup mahal

Lanjutan

	Indikator	Pertanyaan atau Pernyataan Kuesioner
X9	Hubungan jangka panjang	Perusahaan kami menyadari akan perlunya menjalin kerjasama dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk sebagai salah satu perusahaan kontraktor besar di Indonesia
X10	MOU jangka panjang	Selama ini, kerjasama yang telah terjalin dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk banyak memberikan keuntungan bagi perusahaan kami. Hal ini membuat perusahaan kami ingin membuat MOU jangka panjang
X11	Kelanjutan hubungan yang menguntungkan	Selama ini, kerjasama yang telah terjalin dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk banyak memberikan keuntungan bagi perusahaan kami sehingga membuat kami ingin melanjutkan kerjasama
X12	Kelanjutan hubungan karena faktor pasar	Kami menyadari akan perubahan tuntutan pasar yang cepat berubah. Hal ini membuat kami harus menjaga hubungan dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk
X13	Kemauan belajar	Perusahaan kami menyadari bahwa proyek-proyek dimasa datang mungkin menuntut keahlian yang lebih. Oleh karena itu, perusahaan kami aktif untuk mengikuti beberapa kursus atau pelatihan guna meningkatkan kemampuan karyawan kami
X14	Kemauan menyesuaikan diri	Kami menyadari adanya perbedaan budaya kerja antara perusahaan kami dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk sehingga kami perlu menyesuaikan diri dengan budaya kerja masing-masing
X15	Tidak bersikap kaku	Dalam menyikapi perbedaan yang muncul, kami berusaha untuk tidak menerapkan peraturan secara kaku sehingga dapat menghambat kelancaran kerjasama yang kami jalin dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk sebagai mitra kami
X16	Pemecahan masalah bersama	Dalam menyikapi perbedaan yang muncul, kami berusaha untuk memecahkan masalah secara bersama-sama
X17	Strategi jangka panjang	Dalam melakukan kerjasama dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk, perusahaan kami lebih menekankan pada bagaimana agar kerjasama ini dapat dipertahankan dalam jangka panjang dibandingkan dengan mendapatkan keuntungan jangka pendek

Lanjutan

	Indikator	Pertanyaan atau Pernyataan Kuesioner
X18	Hubungan kooperatif	Kami senantiasa menjaga agar kerjasama yang telah terjalin baik dapat dijaga dan lebih ditingkatkan lagi.
X19	Bagian dari perusahaan	Kami telah menganggap PT Adhi Karya (Persero) Tbk sebagai bagian dari perusahaan kami walaupun tidak secara langsung
X20	Komitmen	Kami telah berkomitmen untuk menjaga kerjasama yang telah berjalan baik dengan PT Adhi Karya (Persero) Tbk sebagai mitra kami
X21	Peningkatan keuntungan	Nilai proyek yang berhasil kami raih telah mengalami peningkatan dibanding tahun-tahun sebelumnya
X22	Pertumbuhan penjualan	Dalam tahun ini, kami berhasil meningkatkan jumlah proyek yang mampu kami tangani
X23	Pertumbuhan aset perusahaan	Aset perusahaan kami pada tahun ini mengalami kenaikan yang berarti
X24	Pertumbuhan luas pasar	Wilayah proyek yang kami tangani saat ini lebih besar dibandingkan tahun sebelumnya

Sumber : Diolah dari studi pustaka.

3.6 Teknik Analisis

Teknik analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan pemakaian SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif 'rumit' secara simultan. Pemodelan melalui SEM juga memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep) (Ferdinand, 2002). Menganalisis model

penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu. Ferdinand (2002) menunjukkan langkah-langkah untuk membuat pemodelan SEM yaitu:

1. Pengembangan Model Berbasis Teoritis

Langkah pertama yang harus 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 pemodelan 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 di dalam SEM akan mengkonversi gambar diagram alur tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Dalam SEM dikenal faktor (*construct*) yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan

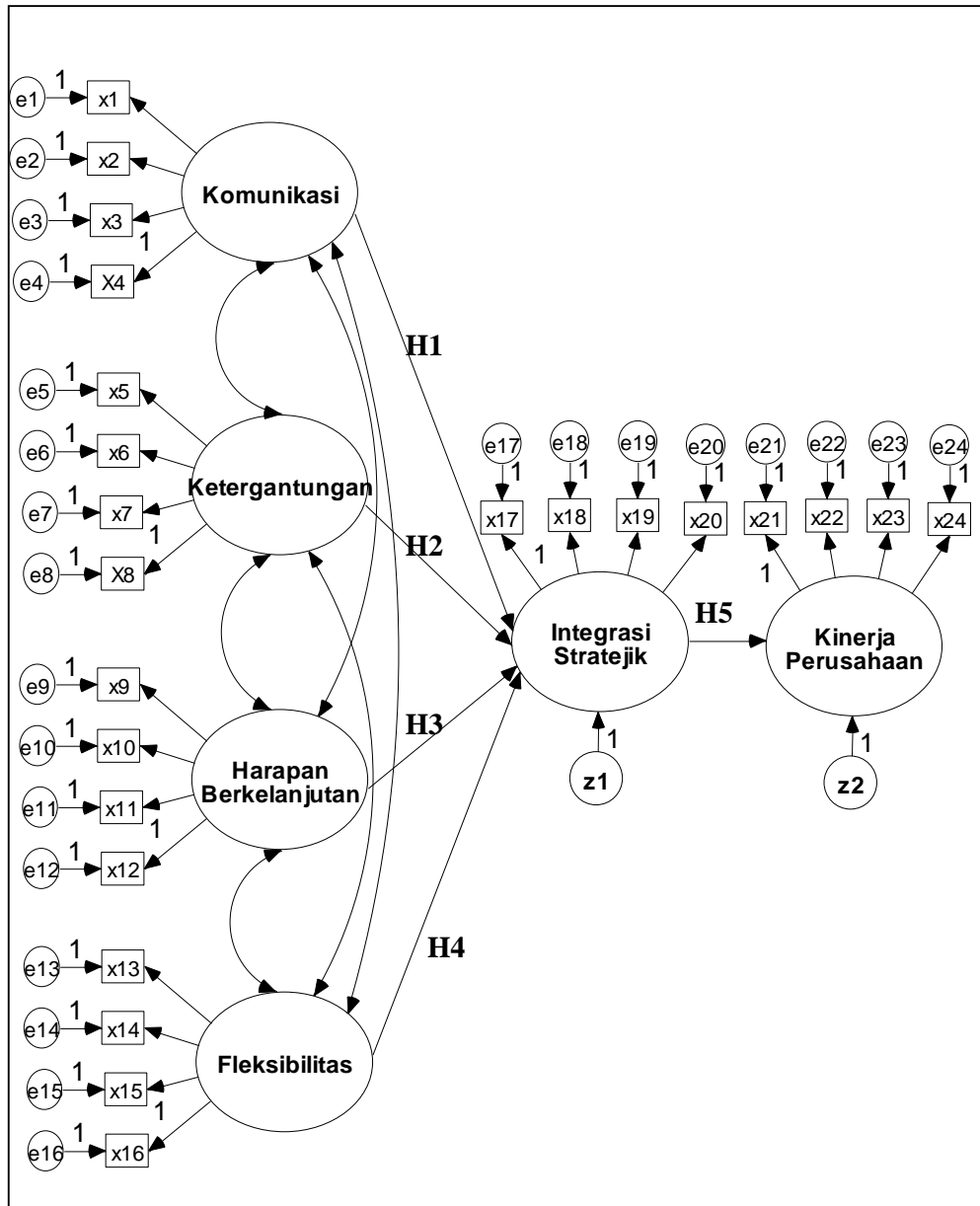
alur sebab akibat dari konstruk yang akan dipakai dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari (Ferdinand, 2002).

Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang 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 constructs*)**. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. **Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*)**. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Pada Gambar 3.1 di bawah 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 bantuan SEM.

Gambar 3.1
Diagram Alur



Tabel 3.2
Variabel dan Indikatornya

Variabel	Indikator	Simbol
Komunikasi	Frekuensi komunikasi	X1
	Media komunikasi	X2
	Kandungan informasi	X3
	Kesepakatan jangka panjang	X4
Ketergantungan	Kesulitan mencari mitra yang sesuai	X5
	Kelanjutan akan proyek	X6
	Ketergantungan pada komponen peralatan	X7
	Ketergantungan pada bahan baku	X8
Harapan Berkelanjutan	Hubungan jangka panjang	X9
	MOU jangka panjang	X10
	Kelanjutan hubungan yang menguntungkan	X11
	Kelanjutan hubungan karena faktor pasar	X12
Fleksibilitas	Kemauan belajar	X13
	Kemauan menyesuaikan diri	X14
	Tidak bersikap kaku	X15
	Pemecahan masalah bersama	X16
Integrasi Stratejik	Strategi jangka panjang	X17
	Hubungan kooperatif	X18
	Bagian dari perusahaan	X19
	Komitmen	X20
Kinerja Perusahaan	Peningkatan keuntungan	X21
	Pertumbuhan penjualan	X22
	Pertumbuhan aset perusahaan	X23
	Pertumbuhan luas pasar	X24

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram* seperti di atas maka langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2002):

1. **Persamaan-persamaan struktural (*Structural equation*)**. Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \textit{Error}$$

Tabel 3.3
Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
Integrasi Stratejik = β_1 Komunikasi + β_2 Ketergantungan + β_3 Harapan berkelanjutan + β_4 Fleksibilitas + δ_1
Kinerja Perusahaan = γ_1 Integrasi Stratejik + δ_2

2. **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 Integrasi Stratejik
$X1 = \lambda1 \text{ Komunikasi} + e1$	$X17 = \lambda17 \text{ Integrasi Stratejik} + e17$
$X2 = \lambda2 \text{ Komunikasi} + e2$	$X18 = \lambda18 \text{ Integrasi Stratejik} + e18$
$X3 = \lambda3 \text{ Komunikasi} + e3$	$X19 = \lambda19 \text{ Integrasi Stratejik} + e19$
$X4 = \lambda4 \text{ Komunikasi} + e4$	$X20 = \lambda20 \text{ Integrasi Stratejik} + e20$
Variabel Ketergantungan	Variabel Kinerja perusahaan
$X5 = \lambda5 \text{ Ketergantungan} + e5$	$X21 = \lambda21 \text{ Kinerja perusahaan} + e21$
$X6 = \lambda6 \text{ Ketergantungan} + e6$	$X22 = \lambda22 \text{ Kinerja perusahaan} + e22$
$X7 = \lambda7 \text{ Ketergantungan} + e7$	$X23 = \lambda23 \text{ Kinerja perusahaan} + e23$
$X8 = \lambda8 \text{ Ketergantungan} + e8$	$X24 = \lambda24 \text{ Kinerja perusahaan} + e24$
Variabel Harapan Berkelanjutan	
$X9 = \lambda9 \text{ Harapan berkelanjutan} + e9$	
$X10 = \lambda10 \text{ Harapan berkelanjutan} + e10$	
$X11 = \lambda11 \text{ Harapan berkelanjutan} + e11$	
$X12 = \lambda12 \text{ Harapan berkelanjutan} + e12$	
Variabel Fleksibilitas	
$X13 = \lambda13 \text{ Fleksibilitas} + e13$	
$X14 = \lambda14 \text{ Fleksibilitas} + e14$	
$X15 = \lambda15 \text{ Fleksibilitas} + e15$	
$X16 = \lambda16 \text{ Fleksibilitas} + e16$	

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. Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi

yang berbeda atau sampel yang berbeda, di mana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik 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 yang 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 sampel sebanyak 120 sampel 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 tercanggih 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 kondisi di mana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala (Ferdinand, 2002):

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar,
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan,
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif,
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar 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):

1. Ukuran sampel minimum yang seharusnya digunakan dalam SEM adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.
2. 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.
3. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

4. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. 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*-nya yang dipakai menguji apakah model (seperti Tabel 3.5) dapat diterima atau tidak adalah (Ferdinand, 2002):

- χ^2 *chi-square statistic*, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$. Bila $\chi^2 = 0$ berarti benar-benar tidak ada perbedaan dan hal ini berarti H_0 diterima. Penggunaan χ^2 *chi-square* ini sesuai bila ukuran sampel antara 100-200, bila diluar ukuran itu kurang reliabel.
- 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 berdasar *degree of freedom*.
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.

- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) di mana 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 indeks ini dapat dirubah terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima atau tidak sebuah model.
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Sedangkan nilai CFI yang mendekati 0 mengindikasikan model penelitian yang dikembangkan tidak baik. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

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>
χ^2 – Chi-square	Lebih kecil dari chi-square table
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 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):

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

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari 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 *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_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. Perlunya modifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 1% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Bila nilai residual yang dihasilkan lebih besar

dari 2,58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (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 ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2002).

BAB IV
ANALISIS DATA

4.1. Data Deskriptif dan Identitas Responden

4.1.1 Data Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari 120 responden (sebab ada 10 responden yang seharusnya ikut dalam penelitian ini ternyata setelah diedit tidak layak untuk dijadikan sampel). Gambaran statistik deskriptif dari hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Data Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean
X1	120	4	10	6,73
X2	120	4	10	7,07
X3	120	4	10	6,93
X4	120	4	10	6,91
X5	120	2	10	6,58
X6	120	1	10	6,09
X7	120	2	10	6,49
X8	120	2	10	6,92
X9	120	2	10	6,17
X10	120	2	10	6,58
X11	120	2	10	6,50
X12	120	3	10	6,48
X13	120	4	10	7,24
X14	120	4	10	7,21
X15	120	4	10	7,18
X16	120	4	10	6,76
X17	120	2	10	6,94
X18	120	4	10	6,70
X19	120	4	10	6,96
X20	120	4	10	6,63
X21	120	4	10	7,04
X22	120	5	10	7,37
X23	120	5	10	7,37
X24	120	5	10	7,14
Valid N (listwise)	120			

Dari tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden atas pertanyaan X1 sebesar 6,73 yang berarti responden sering menjalin komunikasi dengan PT Adhi Karya. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X2 sebesar 7,07 yang berarti responden sering berkomunikasi baik secara lisan maupun melalui surat. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X3 sebesar 6,93 yang berarti responden sering berkomunikasi untuk membahas masalah bisnis. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X4 sebesar 6,91 yang berarti ada kesepakatan jangka panjang antara responden dengan PT Adhi Karya.

Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X5 sebesar 6,58 yang berarti responden setuju bahwa mencari mitra bisnis seperti PT Adhi Karya memang sulit. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X6 sebesar 6,09 yang berarti responden memang merasa kesulitan dalam menggarap proyek tanpa dukungan PT Adhi Karya. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X7 sebesar 6,49 yang berarti responden memang memiliki ketergantungan akan komponen terhadap PT Adhi Karya. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X8 sebesar 6,92 yang berarti dalam hal penyediaan bahan baku responden lebih menggantungkan pada PT Adhi Karya.

Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X9 sebesar 6,17 yang berarti responden merasa perlu untuk melanjutkan kerjasama dengan PT Adhi Karya. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X10 sebesar 6,58 yang berarti responden memang menyetujui adanya MOU dengan PT Adhi Karya. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X11 sebesar 6,50 yang berarti responden telah merasakan adanya keuntungan setelah menjalin kerjasama dengan PT Adhi Karya. Rata-rata

jawaban untuk pertanyaan X12 sebesar 6,48 yang berarti keinginan responden untuk melanjutkan kerjasama adalah karena masalah tuntutan pasar.

Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X13 sebesar 7,24 yang berarti responden memang memiliki kemauan untuk belajar guna meningkatkan kemampuannya. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X14 sebesar 7,21 yang berarti responden memiliki kemauan untuk menyesuaikan diri dengan budaya kerja PT Adhi Karya. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X15 sebesar 7,18 yang berarti responden tidak bersikap kaku dalam menerapkan aturan yang dapat menghambat kelancaran kerjasama. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X16 sebesar 6,76 yang berarti responden lebih memilih untuk memecahkan masalah secara bersama-sama dengan PT Adhi Karya.

Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X17 sebesar 6,94 yang berarti responden lebih menekankan untuk menjalin kerjasama dalam jangka panjang. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X18 sebesar 6,70 yang berarti responden menginginkan adanya kerjasama yang kooperatif dengan PT Adhi Karya. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X19 sebesar 6,96 yang berarti responden telah menganggap PT Adhi Karya sebagai salah bagian penting bagi kelangsungan bisnis responden. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X20 sebesar 6,63 yang berarti responden memiliki komitmen untuk melanjutkan kerjasama.

Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X21 sebesar 7,04 yang berarti responden berhasil memperoleh keuntungan setelah bekerjasama dengan PT Adhi Karya. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X22 sebesar 7,37 yang berarti responden mampu memperoleh proyek lebih banyak. Rata-rata jawaban untuk

pertanyaan X23 sebesar 7,37 yang berarti aset perusahaan responden mengalami kenaikan dibandingkan sebelumnya. Rata-rata jawaban untuk pertanyaan X24 sebesar 7,14 yang berarti responden berhasil memperluas wilayah kerjanya.

4.1.2 Identitas Responden

Gambaran mengenai identitas perusahaan yang dijadikan responden dalam penelitian ini tersaji pada tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2
Identitas Responden

Keterangan Identitas	Frekuensi
Jabatan Responden	
Direktur	87
Wakil Direktur	33
Jumlah	120
Lama perusahaan menjalin hubungan dengan PT Adhi Karya	
< 3 tahun	13
3 – 5 tahun	62
> 5 tahun	45
Jumlah	120

Berdasarkan tabel identitas responden (Tabel 4.2) di atas tampak bahwa sebagian besar responden yang mengisi kuesioner ini adalah direktur perusahaan yaitu sebanyak 87 orang. Sedangkan berdasar lama perusahaan menjalin hubungan dengan PT Adhi Karya, sebagian besar perusahaan telah menjalin kerjasama selama 3 – 5 tahun yaitu sebesar 62 perusahaan.

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah proses analisis SEM (Ferdinand, 2002) seperti yang telah dijelaskan secara rinci pada Bab III, yaitu :

4.2.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian yang didasarkan atas telaah pustaka yang dikembangkan dalam penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 2.1. di Bab II. Model penelitian tersebut secara keseluruhan terdiri dari 24 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antar variabel yang diuji. Variabel integrasi stratejik dipengaruhi oleh empat variabel independen yaitu komunikasi, ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas. Selanjutnya, variabel integrasi stratejik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4.2.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, langkah selanjutnya adalah menyusun diagram alur seperti yang telah digambarkan pada Bab III. Diagram alur tersebut dibuat berdasarkan model penelitian sebagaimana telah dijelaskan di Bab II.

4.2.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural. Persamaan struktural ini telah dijelaskan pada Bab III sebelumnya.

Persamaan struktural tersebut menunjukkan bahwa integrasi stratejik dipengaruhi oleh empat variabel faktor yaitu komunikasi, ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas. Sedangkan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh variabel integrasi stratejik.

4.2.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair (dalam Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan oleh SEM akan dirubah menjadi ke dalam matriks kovarians. Hasil perubahan menjadi matrik kovarian ini selanjutnya disajikan dalam Tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Sample Covarians – Estimates

	X20	X24	X16	X12	X8	X4	X13	X14	X15	X9	X10	X11	X1	X2	X3	X23	X22	X21	X19	X18	X17	X5	X6	X7
X20	2,166	0,727	0,453	0,811	0,828	0,825	0,355	0,401	0,484	0,761	0,597	0,825	0,427	0,516	0,484	0,446	0,643	0,740	1,593	1,157	1,279	0,622	0,775	0,755
X24	0,727	1,772	0,418	0,390	0,703	0,646	0,141	0,120	0,374	0,460	0,217	0,496	0,646	0,516	0,668	0,947	0,848	0,936	0,939	0,751	0,983	0,284	0,895	0,647
X16	0,453	0,418	2,417	0,300	-0,020	0,378	1,383	1,192	1,161	0,482	0,208	0,129	0,369	0,183	0,226	0,324	0,464	0,318	0,798	0,811	0,811	-0,426	-0,095	0,035
X12	0,811	0,390	0,300	3,450	0,849	0,686	0,058	0,149	0,053	1,569	1,451	1,667	0,437	0,226	0,682	0,694	0,748	0,713	1,287	0,653	1,195	0,576	1,247	1,037
X8	0,828	0,703	-0,020	0,849	2,926	-0,083	-0,255	-0,049	-0,143	1,214	1,199	1,000	0,311	0,189	0,428	0,915	0,906	0,870	0,905	0,992	0,970	1,315	1,841	1,449
X4	0,825	0,646	0,378	0,686	-0,083	2,783	0,230	0,152	0,117	0,465	0,562	0,396	1,567	1,081	1,177	0,534	0,392	0,729	1,005	0,564	1,428	0,237	0,017	0,295
X13	0,355	0,141	1,383	0,058	-0,255	0,230	2,417	1,733	1,481	0,110	0,026	-0,096	0,223	-0,016	-0,017	0,134	0,395	0,182	0,552	0,448	0,572	-0,574	-0,439	-0,110
X14	0,401	0,120	1,192	0,149	-0,049	0,152	1,733	2,232	1,620	0,457	0,245	0,313	0,064	-0,072	0,131	0,222	0,424	0,158	0,600	0,321	0,454	-0,297	0,031	-0,011
X15	0,484	0,374	1,161	0,053	-0,143	0,117	1,481	1,620	2,250	0,019	0,143	0,058	0,149	0,154	0,054	0,065	0,374	0,134	0,466	0,455	0,502	-0,632	-0,233	-0,273
X9	0,761	0,460	0,482	1,569	1,214	0,465	0,110	0,457	0,019	3,506	1,578	1,808	0,419	0,089	0,678	1,071	1,064	0,726	1,507	0,858	1,260	0,819	1,043	1,168
X10	0,597	0,217	0,208	1,451	1,199	0,562	0,026	0,245	0,143	1,578	2,643	1,375	0,556	0,453	0,614	0,756	0,819	0,642	0,849	0,892	0,926	0,335	0,847	0,772
X11	0,825	0,496	0,129	1,667	1,000	0,396	-0,096	0,313	0,058	1,808	1,375	2,800	0,442	0,175	0,658	0,813	0,725	0,787	1,288	0,892	1,146	0,658	1,279	1,279
X1	0,427	0,646	0,369	0,437	0,311	1,567	0,223	0,064	0,149	0,419	0,556	0,442	2,812	1,301	1,349	0,492	0,439	0,578	0,889	0,770	1,201	0,372	0,724	0,431
X2	0,516	0,516	0,183	0,226	0,189	1,081	-0,016	-0,072	0,154	0,089	0,453	0,175	1,301	2,162	1,288	0,325	0,384	0,597	0,544	0,528	0,879	0,169	0,202	0,134
X3	0,484	0,668	0,226	0,682	0,428	1,177	-0,017	0,131	0,054	0,678	0,614	0,658	1,349	1,288	2,379	0,708	0,649	0,919	0,989	0,422	0,979	0,489	0,556	0,391
X23	0,446	0,947	0,324	0,694	0,915	0,534	0,134	0,222	0,065	1,071	0,756	0,813	0,492	0,325	0,708	1,734	0,996	0,784	1,007	0,671	0,897	0,765	1,132	0,907
X22	0,643	0,848	0,464	0,748	0,906	0,392	0,395	0,424	0,374	1,064	0,819	0,725	0,439	0,384	0,649	0,996	1,999	1,185	1,257	0,785	1,205	0,544	1,108	0,861

Lanjutan

	X20	X24	X16	X12	X8	X4	X13	X14	X15	X9	X10	X11	X1	X2	X3	X23	X22	X21	X19	X18	X17	X5	X6	X7
X21	0,740	0,936	0,318	0,713	0,870	0,729	0,182	0,158	0,134	0,726	0,642	0,787	0,578	0,597	0,919	0,784	1,185	1,973	1,193	0,862	1,102	0,517	1,030	0,721
X19	1,593	0,939	0,798	1,287	0,905	1,005	0,552	0,600	0,466	1,507	0,849	1,288	0,889	0,544	0,989	1,007	1,257	1,193	2,790	1,346	1,939	0,908	1,229	0,987
X18	1,157	0,751	0,811	0,653	0,992	0,564	0,448	0,321	0,455	0,858	0,892	0,892	0,770	0,528	0,422	0,671	0,785	0,862	1,346	2,627	1,608	0,600	1,094	0,856
X17	1,279	0,983	0,811	1,195	0,970	1,428	0,572	0,454	0,502	1,260	0,926	1,146	1,201	0,879	0,979	0,897	1,205	1,102	1,939	1,608	3,455	0,784	1,214	1,012
X5	0,622	0,284	-0,426	0,576	1,315	0,237	-0,574	-0,297	-0,632	0,819	0,335	0,658	0,372	0,169	0,489	0,765	0,544	0,517	0,908	0,600	0,784	3,176	1,913	1,880
X6	0,775	0,895	-0,095	1,247	1,841	0,017	-0,439	0,031	-0,233	1,043	0,847	1,279	0,724	0,202	0,556	1,132	1,108	1,030	1,229	1,094	1,214	1,913	5,700	2,530
X7	0,755	0,647	0,035	1,037	1,449	0,295	-0,110	-0,011	-0,273	1,168	0,772	1,279	0,431	0,134	0,391	0,907	0,861	0,721	0,987	0,856	1,012	1,880	2,530	3,250

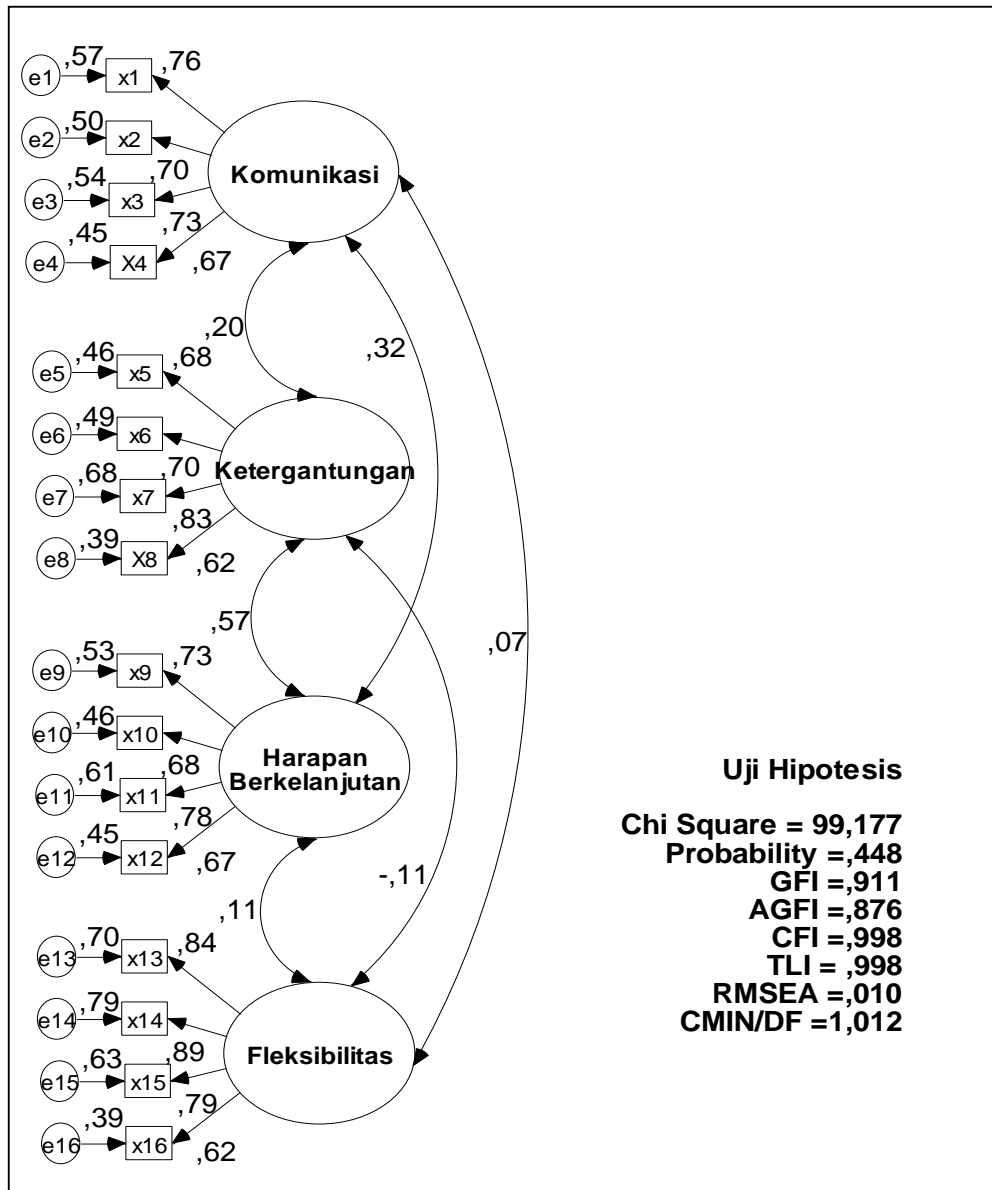
Selanjutnya teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method*. Pengujian dalam teknik *maximum likelihood estimation method* meliputi dua tahapan dan dilakukan secara bertahap yakni tahap estimasi *measurement model* yang dilakukan dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan tahap *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun. Tahapan analisis terhadap model penelitian dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation method* akan dibahas di bawah ini.

4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruktif eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari tiap dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten untuk konstruktif eksogen. Variabel-variabel laten atau konstruktif eksogen ini terdiri dari 4 *unobserved variable* dengan 16 *observed variable* sebagai pembentuknya. Empat *unobserved variable* tersebut adalah variabel komunikasi, variabel ketergantungan, variabel harapan berkelanjutan, dan variabel fleksibilitas. Sedangkan 16 *observed variable* terdiri dari 16 indikator yang membentuk variabel komunikasi, ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas.

Selanjutnya hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.4 dan Tabel 4.5.

Gambar 4.1.
Analisis Faktor Konfirmatori Kongsruk Eksogen



Tabel 4.4
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 98 = 122,108	99,177	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,448	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,911	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,876	Cukup baik
TLI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,012	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,010	Baik

Hasil pada Tabel 4.4 menunjukkan hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,448 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori adalah *chi-square* sebesar 99,177 ($< 122,108$), probabilitas sebesar 0,448 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,911 ($> 0,90$), AGFI sebesar 0,876 ($0,90 > 0,876 > 0,80$), TLI sebesar 0,998 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,998 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,012 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,010 ($< 0,08$).

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut nampak bahwa semua kriteria kelayakan model yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang baik kecuali untuk AGFI. Namun hal ini bukan menjadi masalah yang serius karena AGFI sangat dipengaruhi oleh kompleksitas model (jumlah parameter yang diestimasi dan ukuran sampel). Menurut Bagozzi dan Nasen (1999) dan Kline (1998) AGFI

sebesar 0,876 masih dapat diterima atau menurut Hair et al. (1995) dikategorikan sebagai marjinal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model konstruk eksogen yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah sesuai (*fit*) dengan data.

Tabel 4.5.
Hasil Pengujian *Regression Weights*
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kontruk Eksogen

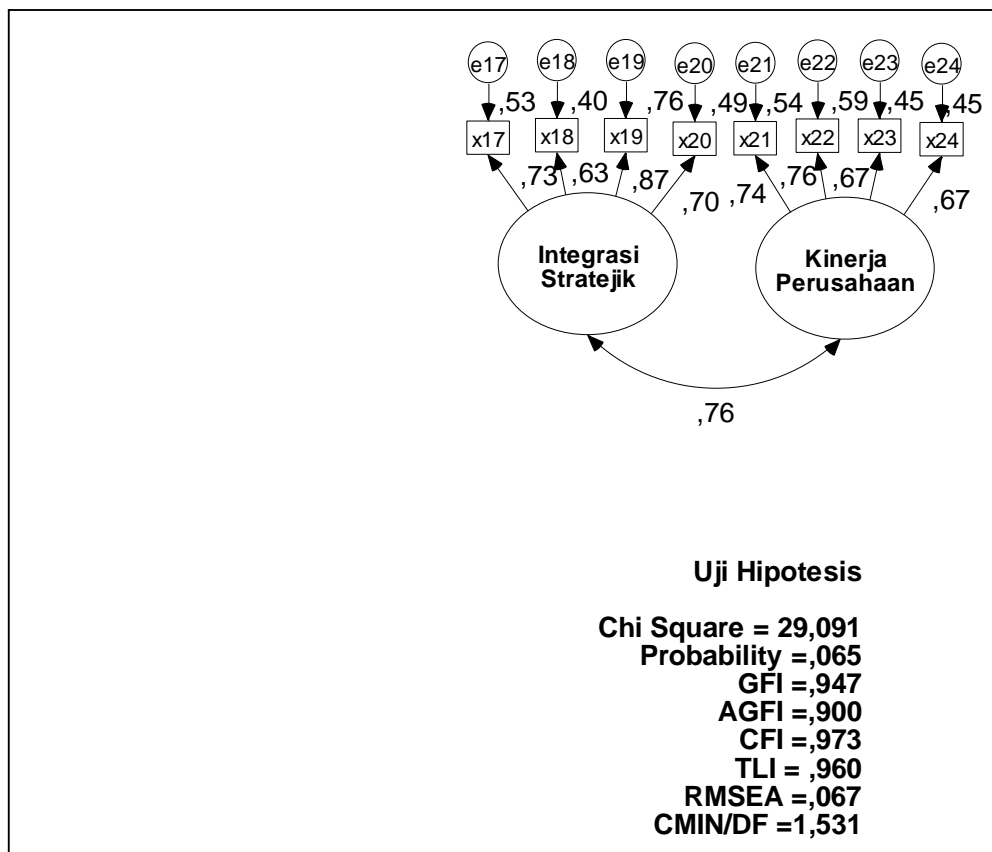
	Std.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
X7 <-- Ketergantungan	0,825	1,000			
X6 <-- Ketergantungan	0,697	1,119	0,154	7,280	0,000
X5 <-- Ketergantungan	0,677	0,812	0,113	7,155	0,000
X3 <-- Komunikasi	0,733	1,000			
X2 <-- Komunikasi	0,704	0,916	0,134	6,835	0,000
X1 <-- Komunikasi	0,757	1,123	0,171	6,568	0,000
X11 <-- Harapan Berkelanjutan	0,783	1,000			
X10 <-- Harapan Berkelanjutan	0,682	0,846	0,126	6,717	0,000
X9 <-- Harapan Berkelanjutan	0,728	1,041	0,142	7,346	0,000
X15 <-- Fleksibilitas	0,794	1,000			
X14 <-- Fleksibilitas	0,890	1,117	0,106	10,503	0,000
X13 <-- Fleksibilitas	0,835	1,090	0,114	9,573	0,000
X4 <-- Komunikasi	0,670	0,988	0,163	6,073	0,000
X8 <-- Ketergantungan	0,625	0,719	0,117	6,139	0,000
X12 <-- Harapan Berkelanjutan	0,668	0,947	0,139	6,802	0,000
X16 <-- Fleksibilitas	0,621	0,811	0,119	6,825	0,000

Dari Gambar 4.1 dan Tabel 4.5 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR di atas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, indikator-indikator konstruk eksogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.2.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas tiap indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Variabel-variabel laten atau konstruk eskogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 8 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengujian ditampilkan pada Gambar 4.2., Tabel 4.6. dan Tabel 4.7.

Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Tabel 4.6
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 19 = 30,14	29,091	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,065	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,947	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,960	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,973	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,531	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,067	Baik

Hasil pada Tabel 4.6 menunjukkan hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,065 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori adalah *chi-square* sebesar 19,091 ($< 30,14$), probabilitas sebesar 0,065 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,947 ($> 0,90$), AGFI sebesar 0,900 ($\geq 0,90$), TLI sebesar 0,960 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,973 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,531 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,067 ($< 0,08$).

Tabel 4.7
Hasil Pengujian *Regression Weights*
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kongsruk Endogen

	Std.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
X17 <-- Integrasi_Stratejik	0,731	1,000			
X18 <-- Integrasi_Stratejik	0,629	0,751	0,115	6,524	0,000
X19 <-- Integrasi_Stratejik	0,871	1,071	0,129	8,297	0,000
X21 <-- Kinerja_Perusahaan	0,736	1,000			
X22 <-- Kinerja_Perusahaan	0,765	1,046	0,138	7,575	0,000
X23 <-- Kinerja_Perusahaan	0,673	0,857	0,134	6,392	0,000
X24 <-- Kinerja_Perusahaan	0,673	0,866	0,132	6,567	0,000
X20 <-- Integrasi_Stratejik	0,703	0,762	0,109	7,013	0,000

Dari Gambar 4.2 dan Tabel 4.7 terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR di atas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, indikator-indikator konstruk endogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

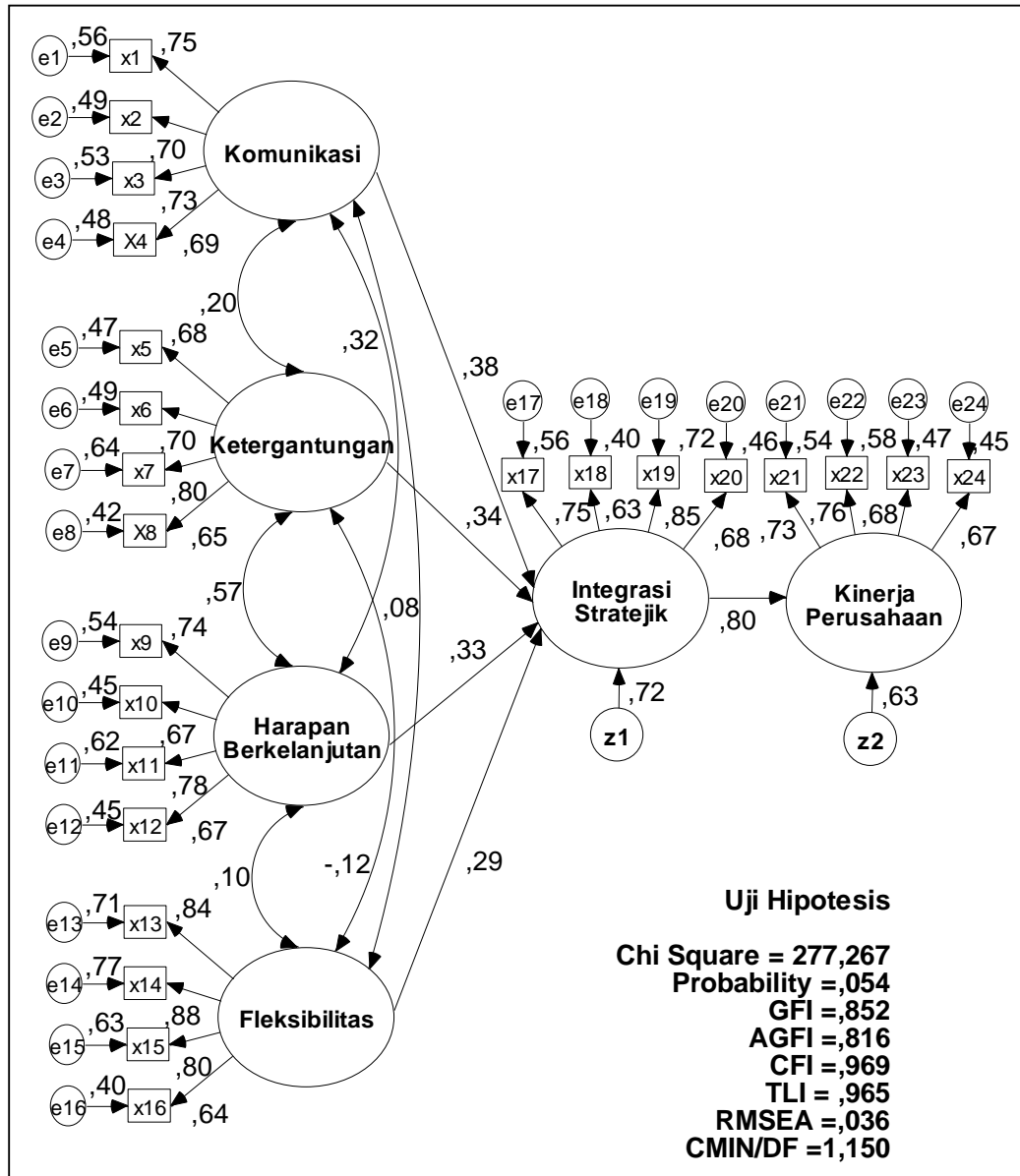
4.2.4.3. Analisis *Structural Equation Model*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3., Tabel 4.8 dan Tabel 4.9.

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel 4.8 di bawah ini, menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat nilai cukup baik (marjinal) pada GFI dan AGFI.

Gambar 4.3.

Hasil Pengujian *Structural Equation Model*



Tabel 4.8
Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian
Untuk Analisis *Structural Equation Model*

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 241 = 278,213	277,267	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,054	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,852	Cukup baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,816	Cukup baik
TLI	$\geq 0,95$	0,965	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,969	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,150	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,036	Baik

Hasil pada Tabel 4.8 menunjukkan hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,054 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori adalah *chi-square* sebesar 277,267 ($< 278,213$), probabilitas sebesar 0,054 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,852 ($0,90 > 0,852 > 0,80$), AGFI sebesar 0,816 ($0,90 > 0,816 > 0,80$), TLI sebesar 0,965 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,969 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,150 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,036 ($< 0,08$).

Berdasarkan tabel 4.8 tersebut nampak bahwa semua kriteria kelayakan model yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang baik kecuali untuk GFI dan AGFI. Namun hal ini bukan menjadi masalah yang serius karena GFI dan AGFI sangat dipengaruhi oleh kompleksitas model (jumlah parameter yang diestimasi dan ukuran sampel). Menurut Bagozzi dan Nasen (1999) dan

Kline (1998) GFI sebesar 0,852 dan AGFI sebesar 0,816 masih dapat diterima atau menurut Hair et al. (1995) dikategorikan sebagai marjinal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model konstruk yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah sesuai (*fit*) dengan data.

Tabel 4.9
Hasil Pengujian *Regression Weights*
Untuk Analisis *Structural Equation Model*

	Std.Estms	Estimate	S.E.	C.R.	P
Integrasi Stratejik <- Ketergantungan	0,339	0,326	0,109	2,993	0,003
Integrasi Stratejik <- Harapan Berkelanjutan	0,329	0,349	0,119	2,924	0,003
Integrasi Stratejik <- Fleksibilitas	0,290	0,338	0,094	3,578	0,000
Integrasi Stratejik <- Komunikasi	0,375	0,466	0,119	3,912	0,000
Kinerja Perusahaan <- Integrasi Stratejik	0,796	0,590	0,092	6,390	0,000
X7 <- Ketergantungan	0,802	1,000			
X6 <- Ketergantungan	0,700	1,155	0,157	7,371	0,000
X5 <- Ketergantungan	0,684	0,842	0,117	7,215	0,000
X17 <- Integrasi Stratejik	0,749	1,000			
X18 <- Integrasi Stratejik	0,634	0,739	0,109	6,783	0,000
X19 <- Integrasi Stratejik	0,847	1,016	0,114	8,948	0,000
X21 <- Kinerja Perusahaan	0,733	1,000			
X22 <- Kinerja Perusahaan	0,764	1,048	0,137	7,635	0,000
X23 <- Kinerja Perusahaan	0,683	0,873	0,134	6,530	0,000
X3 <- Komunikasi	0,726	1,000			
X2 <- Komunikasi	0,701	0,921	0,134	6,866	0,000
X1 <- Komunikasi	0,746	1,117	0,164	6,800	0,000
X11 <- Harapan Berkelanjutan	0,785	1,000			
X10 <- Harapan Berkelanjutan	0,669	0,828	0,122	6,794	0,000
X9 <- Harapan Berkelanjutan	0,737	1,051	0,139	7,559	0,000
X15 <- Fleksibilitas	0,797	1,000			
X14 <- Fleksibilitas	0,876	1,094	0,105	10,452	0,000
X13 <- Fleksibilitas	0,842	1,096	0,114	9,584	0,000
X4 <- Komunikasi	0,694	1,033	0,164	6,306	0,000
X8 <- Ketergantungan	0,646	0,764	0,120	6,356	0,000
X12 <- Harapan Berkelanjutan	0,668	0,945	0,136	6,932	0,000
X16 <- Fleksibilitas	0,635	0,826	0,118	6,979	0,000
X24 <- Kinerja Perusahaan	0,668	0,864	0,131	6,595	0,000
X20 <- Integrasi Stratejik	0,676	0,715	0,101	7,063	0,000

Dari Gambar 4.3 dan Tabel 4.9 di bawah terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR di atas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.2.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi

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

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ($>0,9$).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan di atas. Hal ini ditunjukkan dari kemampuan SEM

untuk melakukan evaluasi terhadap model dan menunjukkan hasil sebagai mana terlihat dalam Gambar 4.3. Dari Gambar 4.3 terlihat tidak adanya *standart error* yang sangat besar, tidak ada *varian error* negatif, dan tidak terjadi korelasi yang tinggi antar koefisien estimasi.

4.2.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.2.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Outliers merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pengujian mengenai *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* apakah terdapat nilai yang lebih besar dari $\pm 3,0$. Hasil pengujian seperti pada Tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	120	-1,62312	1,93983	,0000000	1,0000000
Zscore(X2)	120	-2,07682	1,98653	-4,6E-16	1,0000000
Zscore(X3)	120	-1,89390	1,97999	2,14E-15	1,0000000
Zscore(X4)	120	-1,73600	1,84543	1,15E-15	1,0000000
Zscore(X5)	120	-2,56093	1,90906	-8,9E-16	1,0000000
Zscore(X6)	120	-2,12377	1,63020	-4,9E-17	1,0000000
Zscore(X7)	120	-2,48115	1,93797	-8,1E-16	1,0000000
Zscore(X8)	120	-2,86212	1,79489	-1,7E-15	1,0000000
Zscore(X9)	120	-2,21612	2,03883	2,51E-16	1,0000000
Zscore(X10)	120	-2,80744	2,09282	-1,9E-15	1,0000000
Zscore(X11)	120	-2,67804	2,08292	1,08E-15	1,0000000
Zscore(X12)	120	-1,86761	1,88548	4,58E-16	1,0000000
Zscore(X13)	120	-2,07658	1,76696	3,13E-15	1,0000000
Zscore(X14)	120	-2,13872	1,86097	-1,6E-15	1,0000000
Zscore(X15)	120	-2,11349	1,87005	-1,8E-16	1,0000000
Zscore(X16)	120	-1,76696	2,07658	-1,4E-15	1,0000000
Zscore(X17)	120	-2,64750	1,63851	1,10E-15	1,0000000
Zscore(X18)	120	-1,65899	2,02766	-1,2E-15	1,0000000
Zscore(X19)	120	-1,76373	1,81342	1,27E-15	1,0000000
Zscore(X20)	120	-1,78198	2,27823	2,86E-16	1,0000000
Zscore(X21)	120	-2,15626	2,09719	1,02E-15	1,0000000
Zscore(X22)	120	-1,66696	1,85479	8,96E-16	1,0000000
Zscore(X23)	120	-1,79587	1,98491	1,32E-15	1,0000000
Zscore(X24)	120	-1,60233	2,13852	-1,3E-15	1,0000000
Valid N (listwise)	120				

Hasil pengujian seperti pada Tabel 4.10 di atas menunjukkan tidak adanya nilai maksimum dan minimum yang melebihi $\pm 3,0$. Pada kolom minimum nilai terkecil ada pada Zscore (X8) yaitu sebesar -2,86212 yang masih di atas -3,0. Sedang pada kolom maksimum, nilai terbesar pada kolom Zscore (X20) sebesar 2,27823 yang masih di bawah 3,0. Dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi *univariate outlier* dalam data yang digunakan pada penelitian ini.

4.2.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Mahalonobis distance berdasarkan *chi-square* pada DF 24 (jumlah variabel bebas) dengan $p = 0,001$ adalah 51,179 (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Sedangkan hasil SEM menunjukkan jarak mahalonobis terbesar adalah 50,665. Hasil jarak mahalanobis tersebut menunjukkan nilai di bawah 51,179 atau Probability untuk Cut Of Value = 0,05 hasil analisis = 0,054. Hal ini berarti tidak terdapat *multivariate outlier* pada penelitian ini.

4.2.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan apakah terdapat nilai CR yang melebihi $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian normalitas data disajikan pada Tabel 4.11.

Table 4.11
Normalitas Data

	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X20	4,000	10,000	0,428	1,915	-0,455	-1,017
X24	5,000	10,000	0,142	0,637	-0,869	-1,944
X16	4,000	10,000	0,113	0,505	-0,699	-1,564
X12	3,000	10,000	-0,356	-1,593	-0,806	-1,803
X8	2,000	10,000	-0,140	-0,626	-0,632	-1,414
X4	4,000	10,000	0,134	0,601	-0,808	-1,807
X13	4,000	10,000	-0,086	-0,386	-0,682	-1,524
X14	4,000	10,000	0,091	0,409	-0,543	-1,213
X15	4,000	10,000	0,086	0,384	-0,685	-1,532
X9	2,000	10,000	0,009	0,040	-0,542	-1,211
X10	2,000	10,000	-0,231	-1,031	-0,097	-0,216
X11	2,000	10,000	-0,123	-0,549	-0,138	-0,309
X1	4,000	10,000	0,128	0,571	-0,759	-1,698
X2	4,000	10,000	0,121	0,540	-0,753	-1,683
X3	4,000	10,000	0,207	0,926	-0,522	-1,168
X23	5,000	10,000	0,031	0,139	-0,711	-1,590

Lanjutan

	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X22	5,000	10,000	0,201	0,900	-0,655	-1,465
X21	4,000	10,000	0,269	1,202	-0,655	-1,465
X19	4,000	10,000	0,291	1,302	-0,805	-1,799
X18	4,000	10,000	0,245	1,094	-0,849	-1,899
X17	2,000	10,000	-0,001	-0,002	-0,496	-1,109
X5	2,000	10,000	-0,048	-0,216	-0,447	-1,000
X6	1,000	10,000	-0,355	-1,586	-0,793	-1,774
X7	2,000	10,000	-0,268	-1,199	-0,263	-0,588
Multivariate					8.248	1.279

Dari tabel 4.11 di atas terlihat bahwa tidak ada nilai pada kolom-kolom CR yang melebihi $\pm 2,58$. Dengan demikian disimpulkan bahwa data yang digunakan terdistribusi normal.

4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah $5,5816+004$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Absolut Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji pada Tabel 4.8 diatas, dapat diketahui bahwa dari delapan

kriteria yang disyaratkan, terdapat enam diantaranya yang berada pada kondisi baik dan dua (yaitu GFI dan AGFI) masih dalam kondisi cukup baik (marjinal). Menurut Hair et al. (1995) walau terdapat kriteria yang masih berada dalam kondisi marjinal namun hal ini tidak berarti model tidak baik. Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.2.7. Uji *Incremental Fit Index*

Pengujian terhadap *incremental fit index* ditunjukkan dari nilai IFI (*Incremental Fit Index*). Hasil penelitian ini menunjukkan nilai IFI sebesar 0,970. Hasil ini mendekati 1,0. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang dikembangkan telah baik dan dapat dipakai.

4.2.8 Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah ini dilakukan untuk melihat perlu tidaknya model yang dikembangkan tersebut dimodifikasi. Indikasi perlu tidaknya modifikasi model dilihat dari hasil nilai *Standardized Residual Covariance* yang diperolehnya. Sebuah model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2002). Hasil *Standardized Residual Covariance* ditampilkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12

Standardized Residual Covariance

	X20	X24	X16	X12	X8	X4	X13	X14	X15	X9	X10	X11	X1	X2	X3	X23	X22	X21	X19	X18	X17	X5	X6	X7
X20	0,000	0,117	0,685	-0,070	0,855	0,717	-0,251	-0,034	0,540	-0,602	-0,565	-0,218	-1,206	-0,341	-0,706	-1,408	-1,030	-0,370	0,720	0,566	-0,373	-0,267	-0,507	-0,244
X24	0,117	0,000	1,038	-0,862	1,215	0,854	-0,786	-0,925	0,586	-0,833	-1,473	-0,609	0,664	0,533	1,112	0,831	-0,581	0,102	-0,281	0,108	-0,011	-0,931	0,747	0,285
X16	0,685	1,038	0,000	0,659	0,437	1,215	0,361	-0,408	-0,080	1,282	0,421	-0,015	1,141	0,494	0,635	0,540	0,971	0,319	1,491	2,115	1,418	-1,124	0,286	0,783
X12	-0,070	-0,862	0,659	0,000	0,225	0,791	-0,409	-0,067	-0,387	-0,399	0,337	0,118	-0,204	-0,723	0,896	0,419	0,124	0,119	0,355	-0,709	0,105	-0,909	0,157	0,046
X8	0,855	1,215	0,437	0,225	0,000	-1,297	-0,355	0,506	0,045	1,136	1,957	0,635	0,122	-0,177	0,733	2,207	1,609	1,576	0,061	1,327	0,319	-0,101	-0,012	-0,467
X4	0,717	0,854	1,215	0,791	-1,297	0,000	0,474	0,152	0,041	-0,155	0,635	-0,346	0,414	-0,448	-0,448	0,295	-0,794	0,845	0,257	-0,452	1,713	-0,174	-1,018	-0,153
X13	-0,251	-0,786	0,361	-0,409	-0,355	0,474	0,000	0,077	-0,327	-0,282	-0,518	-1,138	0,399	-0,577	-0,596	-0,844	0,202	-0,768	-0,121	0,107	0,002	-1,527	-0,541	0,426
X14	-0,034	-0,925	-0,408	-0,067	0,506	0,152	0,077	0,000	0,227	1,059	0,445	0,594	-0,275	-0,878	0,079	-0,396	0,359	-0,918	0,084	-0,449	-0,452	-0,455	0,870	0,845
X15	0,540	0,586	-0,080	-0,387	0,045	0,041	-0,327	0,227	0,000	-0,580	0,044	-0,445	0,141	0,290	-0,236	-1,117	0,264	-0,890	-0,275	0,308	-0,075	-1,884	-0,004	-0,292
X9	-0,602	-0,833	1,282	-0,399	1,136	-0,155	-0,282	1,059	-0,580	0,000	0,250	-0,007	-0,452	-1,430	0,685	1,739	1,054	-0,134	0,632	-0,322	-0,087	-0,434	-0,632	0,096
X10	-0,565	-1,473	0,421	0,337	1,957	0,635	-0,518	0,445	0,044	0,250	0,000	-0,187	0,476	0,425	0,965	1,153	0,875	0,199	-0,691	0,560	-0,311	-1,532	-0,513	-0,444
X11	-0,218	-0,609	-0,015	0,118	0,635	-0,346	-1,138	0,594	-0,445	-0,007	-0,187	0,000	-0,319	-1,126	0,783	0,860	-0,147	0,284	0,143	-0,057	-0,265	-0,886	0,076	0,671
X1	-1,206	0,664	1,141	-0,204	0,122	0,414	0,399	-0,275	0,141	-0,452	0,476	-0,319	0,000	0,042	-0,193	-0,099	-0,781	-0,039	-0,448	0,136	0,688	0,235	0,820	0,236
X2	-0,341	0,533	0,494	-0,723	-0,177	-0,448	-0,577	-0,878	0,290	-1,430	0,425	-1,126	0,042	0,000	0,570	-0,535	-0,627	0,585	-1,216	-0,344	0,225	-0,349	-0,450	-0,683
X3	-0,706	1,112	0,635	0,896	0,733	-0,448	-0,596	0,079	-0,236	0,685	0,965	0,783	-0,193	0,570	0,000	1,309	0,481	1,930	0,335	-0,996	0,324	0,843	0,526	0,251
X23	-1,408	0,831	0,540	0,419	2,207	0,295	-0,844	-0,396	-1,117	1,739	1,153	0,860	-0,099	-0,535	1,309	0,000	0,130	-0,747	-0,025	-0,315	-0,411	1,221	1,533	1,420
X22	-1,030	-0,581	0,971	0,124	1,609	-0,794	0,202	0,359	0,264	1,054	0,875	-0,147	-0,781	-0,627	0,481	0,130	0,000	0,350	0,168	-0,439	0,032	-0,215	0,915	0,637
X21	-0,370	0,102	0,319	0,119	1,576	0,845	-0,768	-0,918	-0,890	-0,134	0,199	0,284	-0,039	0,585	1,930	-0,747	0,350	0,000	0,140	0,088	-0,148	-0,215	0,794	0,195
X19	0,720	-0,281	1,491	0,355	0,061	0,257	-0,121	0,084	-0,275	0,632	-0,691	0,143	-0,448	-1,216	0,335	-0,025	0,168	0,140	0,000	-0,382	-0,084	-0,250	-0,296	-0,592
X18	0,566	0,108	2,115	-0,709	1,327	-0,452	0,107	-0,449	0,308	-0,322	0,560	-0,057	0,136	-0,344	-0,996	-0,315	-0,439	0,088	-0,382	0,000	0,581	-0,410	0,323	0,039
X17	-0,373	-0,011	1,418	0,105	0,319	1,713	0,002	-0,452	-0,075	-0,087	-0,311	-0,265	0,688	0,225	0,324	-0,411	0,032	-0,148	-0,084	0,581	0,000	-0,568	-0,254	-0,406
X5	-0,267	-0,931	-1,124	-0,909	-0,101	-0,174	-1,527	-0,455	-1,884	-0,434	-1,532	-0,886	0,235	-0,349	0,843	1,221	-0,215	-0,215	-0,250	-0,410	-0,568	0,000	-0,284	0,351
X6	-0,507	0,747	0,286	0,157	-0,012	-1,018	-0,541	0,870	-0,004	-0,632	-0,513	0,076	0,820	-0,450	0,526	1,533	0,915	0,794	-0,296	0,323	-0,254	-0,284	0,000	0,251
X7	-0,244	0,285	0,783	0,046	-0,467	-0,153	0,426	0,845	-0,292	0,096	-0,444	0,671	0,236	-0,683	0,251	1,420	0,861	0,721	0,987	0,856	-0,406	0,351	0,251	0,000

Hasil pengujian terhadap nilai *Standardized Residual Covariance* menunjukkan tidak ada nilai yang melebihi $\pm 2,58$. Nilai *Standardized Residual Covariance* terbesar adalah 2,207 yang terjadi pada hubungan antara X23 dengan X8. Hasil ini masih di bawah 2,58. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa modifikasi indeks tidak perlu dilakukan terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.3. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

4.3.1. Uji *Reliability*

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum sebesar 0,80. Persamaan reliabilitas adalah :

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

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{standard error}$

4.3.2. *Variance Extract*

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Keseluruhan dari hasil pengujian terhadap reliabilitas dan *variance extract* tersaji pada tabel 4.13.

Tabel 4.13
Uji Reliability dan Variance Extract

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(Σ LOADING) ²	RELIABEL.	VAR.EXT
Komunikasi							
X1	0,75	0,5625	0,56	0,44	8,2369	0,809372	0,515182
X2	0,7	0,49	0,49	0,51			
X3	0,73	0,5329	0,53	0,47			
X4	0,69	0,4761	0,48	0,52			
JUMLAH	2,87	2,0615	2,06	1,94			
Ketergantungan							
X5	0,68	0,4624	0,47	0,53	8,0089	0,80178	0,504368
X6	0,7	0,49	0,49	0,51			
X7	0,8	0,64	0,64	0,36			
X8	0,65	0,4225	0,42	0,58			
JUMLAH	2,83	2,0149	2,02	1,98			
Harapan Berkelanjutan							
X9	0,74	0,5476	0,54	0,46	8,1796	0,808293	0,514247
X10	0,67	0,4489	0,45	0,55			
X11	0,78	0,6084	0,62	0,38			
X12	0,67	0,4489	0,45	0,55			
JUMLAH	2,86	2,0538	2,06	1,94			
Fleksibilitas							
X13	0,84	0,7056	0,71	0,29	9,9856	0,870159	0,629316
X14	0,88	0,7744	0,77	0,23			
X15	0,8	0,64	0,63	0,37			
X16	0,64	0,4096	0,4	0,6			
JUMLAH	3,16	2,5296	2,51	1,49			
Integrasi Strategik							
X17	0,75	0,5625	0,56	0,44	8,4681	0,819909	0,535499
X18	0,63	0,3969	0,4	0,6			
X19	0,85	0,7225	0,72	0,28			
X20	0,68	0,4624	0,46	0,54			
JUMLAH	2,91	2,1443	2,14	1,86			
Kinerja Perusahaan							
X21	0,73	0,5329	0,54	0,46	8,0656	0,8045	0,50776
X22	0,76	0,5776	0,58	0,42			
X23	0,68	0,4624	0,47	0,53			
X24	0,67	0,4489	0,45	0,55			
JUMLAH	2,84	2,0218	2,04	1,96			

Dari pengamatan pada Tabel 4.13 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,8 (Nunally 1998). Begitu pula pada uji *variance extract* tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,5. Dengan demikian indikator-indikator yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya, dapat dikatakan telah mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 4.9, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu di atas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Hasil Pengujian Hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.14 sbb :

Tabel 4.14

Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik	Terbukti
H2	Ketergantungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik	Terbukti
H3	Harapan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik	Terbukti
H4	Fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik	Terbukti
H5	Kesuksesan integrasi stratejik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan	Terbukti

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Hasil Penelitian

Hasil analisis data dengan menggunakan SEM-AMOS berhasil menunjukkan bahwa integrasi stratejik dipengaruhi oleh empat faktor yaitu komunikasi, ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas. Selain itu, hasil analisis juga menunjukkan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh variabel integrasi stratejik.

5.2 Kesimpulan Hipotesis

5.2.1 Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa komunikasi sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994) dan Mohr dan Nevin (1990) yang membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan perusahaan dalam membangun komunikasi yang baik dengan para mitranya akan mampu meningkatkan kesuksesan integrasi stratejik yang dijalani bersama.

5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Ketergantungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa ketergantungan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik sebagai variabel terikat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ganesan (1994) dan Johnson (1999). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam menciptakan ketergantungan bagi para mitranya akan mampu meningkatkan kesuksesan integrasi stratejik yang dijalin bersama.

5.2.3 Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Harapan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa harapan berkelanjutan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Dwyer dan Oh (1987) dan Johnson (1999). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa harapan berkelanjutan menjadi dasar bagi terciptanya kesuksesan integrasi stratejik.

5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa fleksibilitas sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Mockler (2001) dan Johnson (1999). Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas yang dilakukan oleh perusahaan ternyata mampu meningkatkan kesuksesan integrasi stratejik.

5.2.5 Kesimpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 : Kesuksesan integrasi stratejik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa integrasi stratejik sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian Johnson (1999) dan Anderson dan Narus (1990). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keberhasilan dalam membangun integrasi stratejik akan mendorong peningkatan kinerja perusahaan yang melakukannya.

5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam Bab I bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun integrasi stratejik. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa integrasi stratejik dapat dibangun melalui empat cara, yaitu dengan membangun komunikasi yang baik, menciptakan ketergantungan, mengembangkan harapan berkelanjutan, dan bersikap fleksibel dalam bekerjasama.

Faktor terbesar yang mempengaruhi kesuksesan integrasi stratejik adalah komunikasi yang dipandang sebagai sarana yang digunakan dalam berbagi informasi yang berarti dan tepat waktu antar perusahaan (Morgan dan Hunt, 1994). Komunikasi sering digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang muncul dalam organisasi sebagai akibat adanya perbedaan persepsi. Oleh karenanya komunikasi dapat diibaratkan sebagai lem atau perekat yang mempererat hubungan antar perusahaan.

Faktor kedua yang berpengaruh terhadap kesuksesan integrasi stratejik adalah ketergantungan yaitu bentuk kebutuhan suatu perusahaan untuk terus memelihara hubungan kerjasama yang telah terjalin dengan perusahaan lain (Ganesan, 1994). Suatu integrasi stratejik akan dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan untuk melakukan sinergi dengan perusahaan mitra. Kemampuan perusahaan mitra untuk memberikan dukungan bagi peningkatan kinerja akan menimbulkan ketergantungan sehingga perusahaan tersebut akan terus berupaya untuk mempertahankan integrasi stratejik yang telah dibangunnya.

Faktor ketiga yang berpengaruh terhadap kesuksesan integrasi stratejik adalah harapan berkelanjutan yaitu keinginan perusahaan untuk menjalin kerjasama dalam jangka panjang (Johnson, 1999). Suatu integrasi stratejik akan lebih bertahan lama jika diantara kedua belah pihak muncul harapan untuk melanjutkan kerjasama. Harapan ini dapat didasari oleh manfaat yang telah dirasakannya selama ini.

Sedangkan faktor terakhir yang mempengaruhi kesuksesan integrasi stratejik adalah fleksibilitas yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk menyesuaikan dirinya dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya dalam integrasi stratejik. Fleksibilitas merupakan komponen penting dalam membangun hubungan antar perusahaan. Fleksibilitas diperlukan untuk menjembatani dan mengantisipasi terjadinya perbedaan-perbedaan yang mengarah pada gagalnya integrasi stratejik (Mockler, 2001)

5.4 Implikasi Teoritis

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Johnson (1999). Pada penelitiannya, Johnson mengajukan lima variabel yang mempengaruhi integrasi stratejik, yaitu ketergantungan, umur, harapan berkelanjutan, fleksibilitas, dan kualitas hubungan. Dari lima variabel tersebut ternyata yang berpengaruh kuat hanya ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas sedangkan variabel umur dan kualitas hubungan tidak berpengaruh terhadap integrasi stratejik.

Bentuk pengembangan penelitian ini yang membedakannya dari penelitian Johnson (1999) adalah adanya tambahan variabel komunikasi sebagai variabel yang mempengaruhi integrasi stratejik. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi memang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan integrasi stratejik. Hasil ini sekaligus mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994) dan Mohr dan Nevin (1990) yang membuktikan bahwa komunikasi memang memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan

5.5 Implikasi Kebijakan

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel komunikasi, ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap integrasi stratejik. Sedangkan variabel integrasi stratejik sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan atas temuan ini, maka beberapa implikasi kebijakan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Berkaitan dengan ditemukannya komunikasi sebagai faktor yang mempengaruhi integrasi stratejik, maka kebijakan yang dapat disampaikan adalah PT Adhi Karya Persero Tbk seharusnya meningkatkan frekuensi komunikasinya selama ini. Frekuensi komunikasi memiliki pengaruh yang paling besar dalam membangun komunikasi. Namun demikian, maksud peningkatan frekuensi komunikasi bukanlah hanya meningkatkan jumlah

pertemuan saja melainkan lebih diarahkan pada kandungan informasi yang berkaitan dengan kerjasama.

2. Berkaitan dengan ditemukannya ketergantungan sebagai faktor yang mempengaruhi integrasi stratejik, maka kebijakan yang dapat disampaikan adalah PT Adhi Karya Persero Tbk seharusnya menambah jumlah peralatan yang dimilikinya saat ini. Ketergantungan pada komponen peralatan memiliki pengaruh yang paling besar dalam menciptakan ketergantungan. Sebagai salah satu kontraktor besar di Indonesia, PT Adhi Karya memiliki peluang besar untuk mengerjakan proyek-proyek besar yang memerlukan dukungan peralatan yang canggih. Peralatan tersebut akan sulit disediakan oleh kontraktor kecil dan sedang karena keterbatasan sumber dana yang mereka miliki. Dengan menyediakan peralatan-peralatan tersebut maka para mitra akan menjadi tergantung dengan PT Adhi Karya sehingga membuat kerjasama yang terjalin dapat berjalan dalam jangka panjang.
3. Berkaitan dengan ditemukannya harapan berkelanjutan sebagai faktor yang mempengaruhi integrasi stratejik, maka kebijakan yang dapat disampaikan adalah PT Adhi Karya Persero Tbk seharusnya menjaga hubungan yang saling menguntungkan. Kelanjutan hubungan yang menguntungkan memiliki pengaruh yang paling besar dalam menciptakan harapan berkelanjutan. Menjaga hubungan yang saling menguntungkan dapat dilakukan jika PT Adhi Karya mau untuk berbagi keuntungan secara adil / fair dengan mitranya. PT Adhi Karya tidak boleh bertindak oportunistis

tetapi rekanan sebagai aset perusahaan yang harus selalu dijaga dan dipelihara.

4. Berkaitan dengan ditemukannya fleksibilitas sebagai faktor yang mempengaruhi integrasi stratejik, maka kebijakan yang disampaikan PT Adhi Karya Persero Tbk harus lebih bersikap mendidik dan memotivasi agar dapat saling menyesuaikan diri. Dengan demikian PT Adhi Karya perlu menyadari bahwa hubungan kerjasama akan berjalan harmonis jika diantara mereka ada saling pengertian dan tidak mengedepankan sikap mau menang sendiri.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang didapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya menguji empat variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi integrasi stratejik, yaitu komunikasi, ketergantungan, harapan berkelanjutan, dan fleksibilitas. Mungkin terdapat variabel-variabel lain di luar model penelitian yang dapat mempengaruhi integrasi stratejik.
2. Penelitian ini hanya mengambil obyek penelitian pada perusahaan-perusahaan yang menjadi mitra PT Adhi Karya Persero Cab V Jateng – DIY. Dengan demikian hasil penelitian dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri-industri lain diluar obyek penelitian.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi integrasi stratejik antara lain ukuran perusahaan, lingkungan, dan budaya organisasi.
2. Penelitian mendatang hendaknya mengambil obyek penelitian yang berbeda. Dengan pengambilan obyek penelitian yang berbeda ada kemungkinan akan diperoleh hasil yang berbeda pula. Dengan demikian permasalahan tentang bagaimana membangun integrasi stratejik dapat dipahami dengan lebih baik lagi.

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
- Bagozi, RP dan KD Nasen, 1999, Representation of Measurement Error in Marketing Variables: Review of Approaches and Extension to Three Facet Design, **Journal of Econometric**, Vol 189
- Bakepin, 2004, Jasa Konstruksi di Era AFTA 2003 ? Siapa Takut !, **Buletin Bakepin**, www.pu.go.id
- Cooper, Donald R. dan William C. Emory, 1998, **Metode Penelitian Bisnis**, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Doney, Patricia M. Dan Joseph P. Cannon, 1997. "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship", **Journal of Marketing**, Vol. 61
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, dan Sejo Oh, 1987, "Developing Buyer-Seller Relationship", **Journal of Marketing**, Vol.51, April.
- Ferdinand, Augusty, 2000, **Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, Augusty, 2002, **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ganesan, Shankar, 1994, "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship", **Journal of Marketing**, No.58, April
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Reading**, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc
- 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
- Jap, Sandy D., 1999, "Pie-Expansion Effort; Collaboration Processes in Buyer Produsen Relationship, **Journal of Marketing Research**, Vol. 36, November, p 461-475

- Johnson, Jean L., 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", **Journal of Marketing Science**, Vol.27, No.1
- Kline RB, 1998, **Principles and Practice of SEM**, New York, Guilford Press
- Mockler, R.J., 2001, "Making Decision on Enterprise-wide Strategic Alignment in Multinational Alliances", **Management Decision**, 39/2
- Mohr, Jakki and John Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", **Journal of Marketing**, 50 (October)
- Mohr, Jakki, Robert J. Fisher, dan John R. Nevin, 1996, "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control", **Journal of Marketing**, Vol. 60, July
- Morgan, Robert M. dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol.58, July
- Pitts, Robert A. dan David Lei, 1996, "**Strategic Management. Building and Sustaining Competitive Advantage**", West Publishing Company, Amerika
- Saxton, Todd, 1997, "The Effects of Partner and Relationship Characteristic on Alliance Outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.2
- 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
- Sugiyono, 2002, **Metode Penelitian Bisnis**, CV Alfabeta, Bandung
- Vyas, Niren M., William L. Shelburn, dan Dennis C. Rogers, 1995, "An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Function and Framework", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 10, No.3
- Winarso, B, 2004, Penyedia Jasa Konstruksi Kelas Menengah dan Kecil pada Era Globalisasi dan Disentralisasi, **Buletin Bakepin**, www.pu.go.id