

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KESUKSESAN ALIANSI  
STRATEGIK ANJUNGAN TUNAI MANDIRI (ATM)  
ANTAR PERBANKAN DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA PEMASARAN PERUSAHAAN  
( STUDI KASUS PERBANKAN PESERTA ATM BERSAMA )**



**T E S I S**

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

**Oleh :**

**Revi Rizal  
NIM. C4A002304**

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



## *Sertifikasi*

Saya, *Revi Rizal*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

**Revi Rizal**

**10 Agustus 2006**

## **PERSETUJUAN DRAFT TESIS**

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KESUKSESAN ALIANSI  
STRATEGIK ANJUNGAN TUNAI MANDIRI (ATM)  
ANTAR PERBANKAN DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA PEMASARAN PERUSAHAAN  
( STUDI KASUS PERBANKAN PESERTA ATM BERSAMA )**

Yang disusun oleh Revi Rizal, NIM. C4A002304  
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 10 Agustus 2006

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Arifin Sabeni, M.Com. Hons, Akt.

Drs. Budi Sudaryanto, MT.

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KESUKSESAN ALIANSI  
STRATEGIK ANJUNGAN TUNAI MANDIRI (ATM)  
ANTAR PERBANKAN DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA PEMASARAN PERUSAHAAN  
( STUDI KASUS PERBANKAN PESERTA ATM BERSAMA )**

Yang disusun oleh Revi Rizal, NIM. C4A002304  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 10 Agustus 2006  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Arifin Sabeni, M.Com. Hons, Akt

Drs. Budi Sudaryanto, MT

Semarang, 10 Agustus 2006  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## MOTO

خير الناس أنفعهم للناس

**Khoirunnasi Anfa'uhum Linnasi**

**Sebaik-Baik Manusia Adalah  
Yang Paling Bermanfa'at Bagi Seluruh Umat Manusia**

العلم بلا عمل كالسجر بلا ثمر

**Al Ilmu Bila Amalin Kassajari Bila Tsamarin**

**Ilmu Tanpa Amal Bagi Pohon Tanpa Buah**

*Tesis ini kupersembahkan untuk:*

- ♥ Kedua orang tuaku yang tersayang, Ayahanda *Sofyan Latief, S.H.* dan Ibunda *Zalifa Arma Suharni*, yang selalu mencurahkan kasih sayangnya kepada diriku sejak kecil.
- ♥ Istriku tercinta *Boni Anggriani Sriwulan, S.E.*, atas cinta dan kasih sayangnya.
- ♥ Adik, Abang dan Keponakan-keponakan yang aku sayangi.
- ♥ Bapak dan Ibu Dosen Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- ♥ Almamaterku.

## ABSTRACTION

The high level of competition, the increasing development of information technology, the willingness to increase income from credit interest to be income from of the out of credit interest that source from fee (fee based income), it is a need of customers about Automatic Teller Machine (ATM) facility, this is the problem which always faced by bank. Many banks which have little financial problem to have some investment in ATM network, usually cooperate with other banks through an alliance strategy that can handle the problem.

The research has a goal to analyze factors which can influence the success of strategic alliance and the marketing company's work which doing some cooperation of the alliance of ATM Bersama network inter banking. The problem of research which have been proposed fully is research gap from the previous research, which are the influence of commitment, reputation, trust, and *shared decision making* to the success of the alliance and how is the influence of the success of the alliance to marketing company's work. The variable and the indicator from the previous research have been developed into a model with hypothesis to answer the research problem.

The research takes 108 respondents come from manager, chief and deputy of division from The Banking Head Office of ATM alliance network participant in Indonesia. The data analysis device which is used *Structural Equation Model* (SEM) on the program AMOS 5.0. The research is showing that the model and the data of research result can be accepted well, the result of research established that commitment, reputation, trust, and *shared decision making* significantly have positive influence for the success of the alliance, and the success of the alliance have positive influence to the marketing company's work.

**Key Words** : Commitment, reputation, trust, shared decision making, the successful of the alliance, marketing company's work.

## ABSTRAKSI

Tingkat persaingan yang sangat tinggi, perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat, keinginan untuk meningkatkan pendapatan dari pendapatan bunga kredit menjadi pendapatan diluar pendapatan bunga kredit yang bersumber dari *fee (fee based income)*, adanya keinginan dan kebutuhan nasabah atas fasilitas ATM merupakan masalah yang selalu dihadapi oleh perbankan. Banyak perbankan mempunyai permasalahan modal yang masih kecil untuk melakukan investasi jaringan ATM, kerjasama antar perbankan merupakan strategi aliansi yang akan dapat mengatasi masalah tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi stratejik dan kinerja pemasaran perusahaan yang melakukan kerjasama aliansi jaringan ATM Bersama antar perbankan. Permasalahan penelitian yang diajukan sepenuhnya merupakan research gap dari penelitian terdahulu, yaitu bagaimana pengaruh komitmen, reputasi, kepercayaan dan *shared decision making* terhadap kesuksesan aliansi dan bagaimana pengaruh kesuksesan aliansi terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Variabel dan indikator dari penelitian terdahulu dikembangkan menjadi sebuah model dengan hipotesis untuk menjawab masalah penelitian ini.

Responden dari penelitian ini berjumlah 108 responden yang berasal dari manajer, kepala dan wakil kepala Divisi, kepala dan wakil kepala bagian dari kantor pusat perbankan peserta jaringan aliansi ATM Bersama di Indonesia. Alat analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)* pada program AMOS 5.0. Penelitian menunjukkan bahwa model dan data hasil penelitian dapat diterima dengan baik, hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen, reputasi, kepercayaan dan *shared decision making* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kesuksesan aliansi dan kesuksesan aliansi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

**Kata Kunci** : Komitmen, reputasi, kepercayaan, *shared decision making*, kesuksesan aliansi, kinerja pemasaran perusahaan.

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh derajat Sarjana S 2 program Studi Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang, tesis ini saya beri judul :

**“ANALISIS FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KESUKSESAN ALIANSI STRATEGIK ANJUNGAN TUNAI MANDIRI (ATM) ANTAR PERBANKAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN PERUSAHAAN (STUDI KASUS PERBANKAN PESERTA ATM BERSAMA) ”**

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini, di samping itu bantuan dari banyak pihak mendorong terselesaikannya tugas akhir ini. Atas segala bantuan tersebut penulis berdoa semoga bantuan tersebut bernilai ibadah disisi Allah SWT, oleh karena itu penulis menghaturkan terima kasih banyak yang tidak terhingga kepada yang saya hormati :

1. Bapak Prof. Dr. Arifin Sabeni, M.Com. Hons, Akt. sebagai Dosen Pembimbing Utama, yang telah banyak menyediakan waktu dan penuh kesabaran memberikan bimbingan tesis.
2. Bapak Drs. Budi Sudaryanto, MT. sebagai Dosen Pembimbing Anggota, yang telah banyak memberikan dorongan semangat untuk segera menyelesaikan tesis.



3. Segenap Dosen pengajar program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah mengajarkan ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat dan memberikan arahan belajar serta diskusi yang mencerdaskan.
4. Staf Kantor Cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Syariah Semarang dan Kantor Cabang Pembantu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kudus yang telah banyak membantu hingga terselesaikannya tesis ini.
5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dalam bentuk apapun.

Penulis berharap semoga hasil penelitian tesis ini bermanfaat bagi berbagai pihak yang terkait terutama dalam upaya mengembangkan ilmu pengetahuan manajemen strategi dan perbankan pelaku kerjasama jaringan ATM.

Penulis menyadari sebagai manusia tentunya banyak kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Semoga dibalik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan dapat dilanjutkan dengan kajian yang lebih baik.

Semarang 10 Agustus 2006

Penulis

Revi Rizal.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Sertifikasi .....	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis .....	iii
Halaman Pengesahan Tesis .....	iv
Halaman Moto dan Persembahan .....	v
Abstraction .....	vi
Abstraksi .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Tabel .....	xv
Daftar Gambar .....	xvii
Daftar Rumus .....	xviii
Daftar Lampiran .....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	13
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	13
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	14
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA dan KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
<b>TEORITIS .....</b>	<b>15</b>
2.1. Telaah Pustaka .....	15
2.1.1. Kesuksesan Aliansi .....	15
2.1.2. Komitmen .....	16
2.1.3. Reputasi .....	18
2.1.4. Kepercayaan .....	19
2.1.5. <i>Shared Decision Making</i> .....	22

2.1.6. Kinerja Pemasaran Perusahaan .....	24
2.2. Penelitian Terdahulu .....	25
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	28
2.4. Indikator Variabel .....	29
2.4.1. Indikator Variabel Komitmen .....	29
2.4.2. Indikator Variabel Reputasi .....	30
2.4.3. Indikator Variabel Kepercayaan .....	31
2.4.4. Indikator Variabel <i>Shared Decision Making</i> .....	32
2.4.5. Indikator Variabel Kesuksesan Aliansi .....	33
2.4.6. Indikator Variabel Kinerja Pemasaran Perusahaan .....	34
2.5. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel .....	35
2.5.1. Hipotesis .....	35
2.5.2. Definisi Operasional Variabel .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
3.1. Pendahuluan .....	37
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	37
3.2.1. Data Primer .....	37
3.2.2. Data Sekunder .....	37
3.3. Populasi dan Penentuan Sampel .....	38
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	39
3.5. Rancangan Penelitian .....	40
3.6. Teknik Analisis .....	40
3.6.1. Pengembangan Model Berbasis Teoritis .....	41
3.6.2. Pengembangan Diagram Alur ( <i>Path Diagram</i> ) .....	41
1. Konstruk Eksogen ( <i>Exogenous Constructs</i> ) .....	42
2. Konstruk Endogen ( <i>Endogenous Constructs</i> ) .....	42
3.6.3. Konversi Diagram alur ke Dalam Persamaan .....	44
1. Persamaan - Persamaan Struktural ( <i>Structural Equation</i> ) .....	44

2. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran ( <i>Measurement Model</i> ) .....	44
3.6.4. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi Model ..	46
3.6.4.1. Kovarians atau Korelasi .....	46
3.6.4.2. Ukuran Sampel .....	46
3.6.4.3. Estimasi Model .....	47
3.6.5. Menilai Problem Identifikasi .....	47
3.6.6. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	47
3.6.7. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik .....	49
3.6.8. Uji <i>Validity</i> dan Uji <i>Reliability</i> .....	51
3.6.8.1. Uji Reliabilitas ( <i>Reliability</i> ) .....	51
3.6.8.2. <i>Variance Extract</i> .....	52
3.6.9. Interpretasi dan Modifikasi Model .....	52
3.6.10 Indeks Modifikasi .....	53
<b>BAB IV ANALISIS DATA</b> .....	54
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	54
4.1.1. Sejarah ATM di Indonesia .....	54
4.2. Anggaran Biaya Pendirian dan Struktur Pendapatan <i>Fee</i> ATM .....	58
4.2.1. Anggaran Biaya Pendirian ATM .....	58
4.2.2. Struktur Pendapatan <i>Fee</i> ATM .....	60
4.3. Data Deskriptif Responden .....	62
4.3.1. Informasi Umum Responden Berdasarkan Jabatan .	62
4.3.2. Informasi Umum Berdasarkan Lama Kegiatan ATM	62
4.3.3. Informasi Umum Responden Berdasarkan Lama Keikutsertaan Dalam Jaringan ATM Bersama Antar Perbankan .....	63
4.3.4. Informasi Umum Responden Berdasarkan Alasan Bergabung Dalam Jaringan ATM Bersama antar	

Perbankan .....	64
4.3.5. Informasi Umum Responden Berdasarkan Manfaat Aliansi ATM .....	64
4.4. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian .....	65
4.4.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori .....	66
4.4.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur ( <i>Path Diagram</i> ) .....	66
4.4.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan .....	66
4.4.4. Langkah 4 : Memilih Matrik Input dan Teknik Estimasi .....	67
4.4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	69
4.4.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	72
4.4.4.3. Analisis <i>Structural Equation Model</i> .....	75
4.4.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi .....	80
4.4.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	81
4.4.6.1. Evaluasi <i>Univariate Outliers</i> .....	81
4.4.6.2. Evaluasi <i>Multivariate Outliers</i> .....	83
4.4.6.3. Uji Normalitas Data .....	83
4.4.6.4. Evaluasi Multikolinearitas & Singularitas..	85
4.4.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik .....	85
4.4.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model .....	86
4.5. Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> .....	88
4.5.1. Uji Realibilitas ( <i>Realibility Construct</i> ) .....	88
4.5.2. <i>Variance Extract</i> .....	89
4.6. Pengujian Hipotesis .....	92
4.6.1. Uji Hipotesis 1 .....	92

4.6.2. Uji Hipotesis 2 .....	93
4.6.3. Uji Hipotesis 3 .....	93
4.6.4. Uji Hipotesis 4 .....	94
4.6.5. Uji Hipotesis 5 .....	95
4.7. Simpulan .....	95
<b>BAB V KESIMPULAN dan IMPLIKASI KEBIJAKAN .....</b>	<b>97</b>
5.1. Pendahuluan .....	97
5.2. Kesimpulan Hipotesis .....	98
5.2.1. Kesimpulan Hipotesis 1 .....	98
5.2.2. Kesimpulan Hipotesis 2 .....	99
5.2.3. Kesimpulan Hipotesis 3 .....	99
5.2.4. Kesimpulan Hipotesis 4 .....	100
5.2.5. Kesimpulan Hipotesis 5 .....	100
5.3. Kesimpulan Penelitian .....	101
5.4. Implikasi Teoritis .....	102
5.5. Implikasi Manajerial .....	104
5.6. Keterbatasan Penelitian .....	107
5.7. Agenda Penelitian Mendatang .....	108
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>110</b>
Lampiran-Lampiran	
Daftar Rumus	
Daftar Riwayat Hidup	

## Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 1.1. Perbankan Anggota ATM Bersama .....	6
Tabel 1.2. Perbankan Anggota ATM Prima .....	8
Tabel 1.3. Perbankan Anggota ATM Link (Himbara) .....	9
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 2.2. Definisi Operasional Variabel .....	36
Tabel 2.3. Penentuan Variabel Dependen dan Independen .....	36
Tabel 3.1. Model Persamaan Struktural .....	44
Tabel 3.2. Model Pengukuran Konsep Eksogen .....	45
Tabel 3.3. Model Pengukuran Konsep Endogen .....	45
Tabel 3.4. <i>Goodness of Fit Index</i> .....	51
Tabel 4.1. Pendapatan <i>Fee</i> atas Transaksi Kartu ATM .....	61
Tabel 4.2. Informasi Umum Responden Berdasarkan Jabatan .....	62
Tabel 4.3. Informasi Umum Responden Berdasarkan Lama Kegiatan ATM .....	63
Tabel 4.4. Informasi Umum Responden Berdasarkan Lama Keikut – sertaan Dalam ATM Bersama .....	63
Tabel 4.5. Informasi Umum Responden Berdasarkan Alasan Bergabung Dalam ATM Bersama .....	64
Tabel 4.6. Informasi Umum Responden Berdasarkan Manfaat Aliansi ATM .....	65
Tabel 4.7. <i>Sample Covarians – Estimates</i> .....	67
Tabel 4.8. Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.	70
Tabel 4.9. Hasil Pengujian <i>Regression Weights</i> Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	71
Tabel 4.10. Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.	74
Tabel 4.11. Hasil Pengujian <i>Regression Weights</i> Faktor Konfirmatori	

Konstruk Endogen .....	74
Tabel 4.12. Hasil Uji <i>Structural Equation Model</i> .....	77
Tabel 4.13. Hasil Pengujian <i>Regression Weights Analisis Structural Equation Model</i> .....	77
Tabel 4.14. Statistik Deskriptif .....	82
Tabel 4.15. Normalitas Data .....	84
Tabel 4.16. <i>Standarized Residual Covariances</i> .....	87
Tabel 4.17. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> .....	91
Tabel 4.18. Kesimpulan Hipotesis .....	96



## Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	28
Gambar 2.2. Indikator dari Variabel Komitmen .....	29
Gambar 2.3. Indikator dari Variabel Reputasi .....	30
Gambar 2.4. Indikator dari Variabel Kepercayaan .....	31
Gambar 2.5. Indikator dari Variabel <i>Share Decision Making</i> .....	32
Gambar 2.6. Indikator dari Variable Kesuksesan Aliansi .....	33
Gambar 2.7. Indikator dari Variabel Kinerja Pemasaran Perusahaan..	34
Gambar 3.1. Diagram Alur .....	43
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	69
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	73
Gambar 4.3. Hasil Uji <i>Structural Equation Model</i> .....	76

## Daftar Rumus

	Halaman
Rumus 1. Persamaan Structural ( <i>Structural Equation</i> ) .....	44
Rumus 2. <i>Construct Realibility</i> .....	51
Rumus 3. <i>Variance Extract</i> .....	52

## Daftar Lampiran

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner .....	i
Lampiran 2 Data Hasil Kuesioner Responden .....	ii
Lampiran 3 <i>Output</i> SEM AMOS 5.0 .....	iii
Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup .....	iv



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Perubahan dalam lingkungan bisnis terjadi sedemikian cepat dan dinamis, mulai dari perkembangan teknologi, regulasi dan kebijakan pemerintah, dinamika lingkungan ekonomi secara makro, pergeseran pasar, persaingan yang semakin tinggi diantara industri yang sama sampai dengan berubahnya perilaku konsumen dari waktu ke waktu. Dinamika perubahan ini melanda hampir di semua perusahaan, tidak terkecuali perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan. Dinamika perubahan yang dialami oleh para pemain yang bergerak dalam industri perbankan antara lain terjadinya krisis ekonomi, perubahan nilai tukar mata uang, dan masuknya perbankan asing ke Indonesia. Meskipun demikian, dominasi perbankan sebagai industri keuangan di Indonesia tetap perlu dipertahankan, hal ini dikarenakan keguncangan yang melanda industri perbankan akan berimbas pada guncangnya sektor-sektor industri lainnya.

Perbankan di Indonesia dalam melakukan kegiatan operasionalnya berlandaskan pada Undang-Undang Perbankan No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan. Pengertian Bank dalam Undang-Undang Perbankan tersebut adalah suatu badan / lembaga yang berfungsi untuk menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan (Giro, Deposito dan Tabungan) serta menyalurkan kembali dana tersebut dalam bentuk kredit.

Struktur pendapatan utama perbankan di Indonesia selama ini masih berasal dari pendapatan bunga atas penyaluran kredit, sedangkan pendapatan non

bunga yang berasal dari pendapatan diluar pendapatan penyaluran kredit masih relatif sangat kecil. Hal ini mengandung pengertian bahwa kredit yang diberikan masih merupakan sumber utama pendapatan bank. Strategi ini mengandung resiko tinggi sebagaimana pernah melanda perbankan pada saat terjadinya krisis ekonomi tahun 1997, dimana perkembangan kinerja penyaluran kredit perbankan menunjukkan semakin banyaknya kredit bermasalah (*non performing loan*) yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya perolehan laba.

Banyak perbankan yang mengalami *negative spread* akibat debitur tidak mampu membayar kewajiban bunga kredit, sementara perbankan tetap harus membayar bunga simpanan dana pihak ketiga. Pasca krisis ekonomi tahun 1997, perbankan mencoba mengubah struktur pendapatannya dari pendapatan bunga kredit ke pendapatan non bunga (*fee based income*), seperti provisi dan *fee* yang berasal dari transaksi diluar penyaluran kredit (*cash management*, transaksi devisa, reksadana, Anjungan Tunai Mandiri (ATM), dan lain-lain).

Persaingan industri perbankan sebagai akibat pengaruh globalisasi dan deregulasi telah menempatkan industri perbankan pada posisi persaingan yang semakin ketat. Pesaing bukan saja terdiri dari perbankan nasional tetapi juga berasal dari perbankan swasta dan perbankan asing. Kemajuan di bidang teknologi informasi dan inovasi produk semakin memacu perkembangan produk perbankan khususnya di bidang *delivery system* yang berlandaskan pada teknologi informasi, seperti produk berkartu yang mempergunakan jaringan ATM.

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat dewasa ini menyebabkan perbankan mulai mengembangkan potensi pendapatannya yang

berasal dari *fee based income*. ATM dalam hal ini adalah sebagai salah satu sarana untuk mengembangkan bisnis perbankan ke arah pendapatan yang berbasis *fee*. ATM sebagai salah satu *delivery channel* dari bank dalam pengembangannya selalu berbasis pada *fee based income*, artinya tujuan utama dari pengembangan ATM adalah untuk memperoleh pendapatan selain pendapatan bunga kredit. Perbankan yang selama ini mengandalkan pendapatannya dari pendapatan bunga sebagai akibat dari pemberian kredit kepada nasabahnya saat ini perbankan mulai meningkatkan pendapatan dari non bunga, komposisi pendapatan perbankan yang berasal dari bunga semakin lama semakin kecil, sebaliknya komposisi pendapatan non bunganya (*fee based income*) akan semakin besar.

Perkembangan ATM dimulai sejak era tahun 1980-an dan sudah mulai dikembangkan teknologi dan fiturnya sejak tahun 1990-an. Perbankan melihat bahwa ATM sudah merupakan kebutuhan dan keinginan nasabah. ATM mempunyai peranan yang sangat dibutuhkan oleh nasabah dimana ATM dapat memberikan fleksibilitas transaksi yaitu 24 jam sehari dan 7 hari seminggu, memberikan kenyamanan transaksi yaitu dari sisi lokasi, waktu, *privacy* serta kecepatan transaksi. Namun upaya untuk meningkatkan pendapatan yang berasal dari *fee based income* tentunya sangat memerlukan modal yang sangat besar untuk investasi (investasi mesin ATM, bangunan, teknologi informasi) dan biaya eksploitasi (biaya komunikasi, pemeliharaan, listrik, pengawalan tambahan kas, asuransi *Cash in Transit* (CIT) dan *Cash in Safe* (CIS)).

Upaya perbankan agar dapat memperoleh profit margin yang tinggi, maka pendapatan *fee* (*fee* kartu dan *fee* transaksi) yang diperoleh harus lebih besar dari

biaya yang dikeluarkan. *Fee* kartu adalah pendapatan yang diperoleh bank dari setiap kartu yang dikeluarkan oleh bank tersebut, yang ditarik secara otomatis oleh sistem dari rekening nasabah yang tercatat sebagai pemegang kartu ATM. Sedangkan *fee* transaksi adalah *fee* yang diperoleh oleh bank dari setiap transaksi kartu yang dilakukan oleh nasabah, besarnya *fee* sesuai dengan tarif masing-masing transaksi yang telah ditetapkan untuk masing-masing fitur yang diberikan.

Jumlah kartu ATM yang dimiliki oleh nasabah dan jumlah transaksi kartu ATM secara keseluruhan sangat menentukan besarnya *fee based income* dari bisnis ATM. Selain itu perbandingan jumlah mesin ATM terhadap jumlah kartu ATM dapat dipergunakan untuk mengetahui kemampuan membiayai investasi ATM. Untuk dapat menutup biaya investasi 1 mesin ATM dalam waktu 5 tahun harus didukung minimal oleh 3.000 transaksi per bulan kartu ATM.

Dasar pemikiran untuk membangun jaringan kerjasama ATM antar perbankan di Indonesia timbul setelah mempertimbangkan beberapa hal, yaitu :

1. Besarnya nilai investasi yang dibutuhkan dalam membangun dan menambah suatu jaringan ATM baru.
2. Tidak semua bank yang memiliki jaringan ATM, mampu menempatkan terminal ATM-nya dibanyak lokasi sebagaimana yang diinginkan dan dibutuhkan oleh nasabahnya sehingga masyarakat cenderung untuk memilih menjadi nasabah bank yang mempunyai jaringan ATM paling luas dan paling mudah dijangkau serta banyak di jumpai.
3. ATM merupakan salah satu pelengkap produk tabungan yang sangat dibutuhkan dan diinginkan oleh nasabah, hal ini sebagai upaya pihak perbankan untuk

meningkatkan kepuasan pelayanan kepada para nasabahnya. Kecanggihan ATM telah mampu membuat berbagai transaksi yang disediakan menjadi lebih mudah dan cepat.

4. Mengantisipasi datangnya kompetitor asing, menjelang *Asean Free Trade Association* (AFTA), akan lebih baik apabila perbankan Nasional dapat bekerjasama sehingga akan lebih siap dalam menghadapi persaingan global.

Berbagai hal tersebut di atas harus segera dipertimbangkan dan diputuskan oleh bank dalam rangka untuk menjaga kelangsungan perusahaan. Jika pihak bank tidak dapat memenuhi tuntutan perubahan tersebut, lama kelamaan bank akan ditinggalkan oleh nasabahnya. Persaingan untuk memperebutkan dan mempertahankan nasabah memang menjadi semakin kompetitif dan memerlukan biaya yang tidak sedikit.

Perbankan harus menyadari bahwa untuk menghadapi dan memenangkan era persaingan global, perbankan tidak lagi dapat bersaing seorang diri, tetapi perlu melakukan sinergi. Salah satu bentuk sinergi ialah dengan membentuk jalinan kerjasama aliansi antar bank untuk memperluas jaringan ATM. Upaya ini perlu dilakukan mengingat dengan adanya fasilitas ATM nasabah akan semakin mudah untuk melakukan transaksi dalam banknya juga dapat melakukan transaksi dengan bank lain yang menjadi mitra kerjasamanya.

Kerjasama aliansi jaringan ATM perbankan bertujuan untuk mengatasi kendala investasi, mempercepat perluasan jaringan ATM, upaya meningkatkan



jumlah pemegang kartu ATM dan jumlah transaksi. Saat ini telah terdapat beberapa kerjasama pemakaian jaringan ATM di Indonesia, seperti :

### 1. ATM Bersama



ATM Bersama merupakan perjanjian kerjasama pemakaian jaringan ATM di antara 48 bank di Indonesia sejak 1 Juni 1994. ATM Bersama ini pada awalnya dapat memberikan pelayanan di 4.914 jaringan ATM, dan dalam perkembangannya saat ini jumlah jaringan ATM sebanyak 6.152 ATM. Fasilitas layanan yang diberikan kepada nasabah bank tersebut antara lain penarikan tunai, pengecekan saldo dan pembayaran tagihan, transfer antar rekening. Adapun bank anggota kerjasama aliansi ATM Bersama terdiri dari :

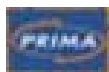
**Tabel 1.1**  
**Perbankan Anggota ATM Bersama**

No	Nama Bank	Jumlah ATM	
		01-06-1994	31-12-2005
1	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	582	982
2	PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero) Tbk	1.800	2.260
3	PT. Bank Mega Tbk	92	107
4	PT. Bank Permata Tbk	476	478
5	BPD Jawa Barat	41	50
6	PT. Bank Umum Koperasi Indonesia	231	277
7	PT. Bank Niaga Tbk	200	237
8	PT. Bank Artos Indonesia	5	5
9	PT. Bank Muamalat Indonesia	15	16
10	Standard Chartered Bank	11	15
11	PT. Bank IFI	5	5
12	PT. Bank Nusantara Parayangan Indonesia Tbk	2	5
13	Algemene Bank Nederland, AMRO Bank	16	16
No	Nama Bank	Jumlah ATM	
		01-06-1994	31-12-2005
14	PT. Bank Swadesi Tbk	5	5
15	PT. Bank Artha Niaga Kencana Tbk.	11	11

16	PT. Bank Nila Inti Sari Pemyimpan Tbk	128	133
17	PT. Bank Mayapada International Tbk	6	6
18	PT. Bank Commonwealth	13	18
19	PT. Bank Bumiputera Indonesia Tbk	46	51
20	PT. Bank Danamon Indonesia Tbk	783	795
21	PT. Bank Mestika Dharma	33	37
22	BPD Sumatera Barat (Bank Nagari)	2	10
23	PT. Bank Syariah Mandiri	33	48
24	BPD DKI Jakarta	32	49
25	BPD Jawa Timur	53	53
26	BPD Sulawesi Selatan	7	15
27	BPD Kalimantan Timur	9	21
28	BPD Kalimantan Selatan	7	12
29	BPD Sulawesi Utara	14	18
30	BPD Papua	5	15
31	BPD Daerah Istimewa Yogyakarta	7	12
32	BPD Riau	2	22
33	BPD Kalimantan Tengah	3	3
34	BPD Aceh "NAD"	17	25
35	BPD Lampung	1	5
36	BPD Bali	25	36
37	BPD Jambi	-	2
38	BPD Sumatera Utara	-	29
39	PT. Bank INA Perdana	-	4
40	PT. Bank Himpunan Saudara 1906	12	30
41	BPD Nusa Tenggara Timur	2	8
42	BPD Nusa Tenggara Barat	4	15
43	BPD Maluku	4	10
44	PT. Pan Indonesia Bank Tbk	45	55
45	PT. Bank Agro Niaga	15	22
46	PT. Bank Eksekutif Internasional Tbk	24	38
47	PT. Bank Buana Indonesia Tbk	45	78
48	PT. Bank Syariah Mega Indonesia	2	8
<b>Jumlah ATM Bersama</b>		<b>4.914</b>	<b>6.152</b>

Sumber : Data Divisi Consumer Banking, 2005, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

## 2. ATM Prima



ATM Prima merupakan perjanjian kerjasama pemakaian jaringan ATM di antara 23 bank di Indonesia sejak 14 Agustus 2000. Kerjasama ATM Prima ini pada awalnya dapat memberikan pelayanan di 1.301 ATM dan dalam perkembangannya saat ini dapat memberikan akses bagi nasabah ke 4.200 ATM. Fasilitas layanan yang diberikan kepada nasabah bank tersebut berupa penarikan tunai, pengecekan saldo dan pembayaran tagihan. Adapun bank anggota kerjasama aliansi ATM Prima terdiri dari :

**Tabel 1.2**  
**Perbankan Anggota ATM Prima**

No	Nama Bank	Jumlah ATM	
		14-08-2000	31-12-2005
1	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	135	982
2	PT. Bank Central Asia Tbk	450	1.749
3	PT. Bank Mega Tbk	75	107
4	PT Bank Permata Tbk	80	478
5	BPD Jawa Barat	35	50
6	PT. Bank Umum Koperasi Indonesia	200	277
7	PT. Bank Ekonomi Kesejahteraan	18	30
8	PT. Bank Bumi Artha	20	45
9	Bank of Tokyo – Mitshubishi	5	10
10	PT. Bank Muamalat Indonesia	10	16
11	PT. Bank Mayapada Internasional Tbk	5	6
12	American Express Bank Ltd	8	12
13	BPD Jawa Tengah	5	20
14	Bank Nusantara Parahyangan Indonesia Tbk	2	5
15	BPD Sumatera Selatan	10	15
16	PT. Bank Jasa Jakarta	11	18
17	PT. Bank Victoria International Tbk	22	29
18	PT. Bank Nila Inti Sari Penyimpan Tbk	90	133
19	PT. Bank UIB	31	35
20	PT. Bank Eksekutif Internasional Tbk	18	38
21	BPD Kalimantan Timur	4	21
22	Algemene Bank Nederland, Amro Bank	16	16
23	PT. Bank Buana Indonesia Tbk	33	78
<b>Jumlah ATM Prima</b>		<b>1.301</b>	<b>4.200</b>

Sumber : Data Divisi Consumer Banking, 2005, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

### 3. ATM Link (Himbara)

ATM Link merupakan perjanjian kerjasama pemakaian jaringan ATM diantara 4 bank Pemerintah di Indonesia sejak 18 Mei 2001. Kerjasama ATM Link ini pada awalnya dapat memberikan akses bagi nasabah keempat bank tersebut ke 3.627 jaringan ATM dan dalam perkembangannya saat ini jumlah jaringan ATM Link sebanyak 5.990 ATM. Fasilitas layanan yang diberikan bagi nasabah bank tersebut antara lain penarikan tunai dan pengecekan saldo rekening. Adapun bank anggota kerjasama aliansi ATM Link (Himbara) terdiri dari :

**Tabel 1.3**  
**Perbankan Anggota ATM Link (Himbara)**

No	Nama Bank	Jumlah ATM	
		18-05-2001	31-12-2005
1	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	582	982
2	PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk	1.184	2.537
3	PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero) Tbk	1.769	2.260
4	PT. Bank Bank Tabungan Negara (Persero)	92	211
<b>Jumlah ATM Link</b>		<b>3.627</b>	<b>5.990</b>

Sumber : Data Divisi Consumer Banking, 2005, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

### 4. ATM Maestro/Cirrus

ATM Maestro/Cirrus merupakan kerjasama jaringan ATM diantara perbankan di Indonesia dengan perbankan di luar negeri yang menjadi anggota jaringan ATM Maestro/Cirrus, fasilitas layanan yang disediakan kepada pengguna jaringan ATM Maestro/Cirrus ialah informasi saldo, penarikan tunai. Saat ini anggota jaringan ATM Maestra/Cirrus telah dapat melakukan transaksi di 900.000 buah ATM perbankan di seluruh dunia.

Bentuk perjanjian kerjasama yang dilakukan oleh perbankan tersebut merupakan bentuk kerjasama aliansi. Kerjasama aliansi dapat mengatasi upaya mempercepat pengembangan dan memperluas jangkauan produk bank kepada nasabah dan upaya mengatasi biaya investasi yang sangat tinggi.

Strategi aliansi sebagai salah satu bentuk hubungan kerjasama antar perusahaan banyak dipakai sebagai strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan (Heide dan John, 1990, hlm. 24). Pada dasarnya, aliansi merupakan bentuk kerjasama antar dua atau lebih perusahaan yang menggabungkan kekuatan masing-masing untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

Kerjasama aliansi membutuhkan adanya suatu komitmen (*commitment to relationships*) (Anderson dan Weitz, 1992, hlm. 19). Kepercayaan dan komitmen akan mendorong kedekatan hubungan (*closeness*) di antara perbankan, sehingga pada akhirnya kedekatan ini dapat mendorong terjadinya kerjasama yang lebih baik di antara peserta aliansi. Kerjasama aliansi dapat sukses apabila dilandasi oleh adanya rasa saling percaya diantara peserta aliansi.

Kepercayaan (*trust*) oleh para peneliti dipandang sebagai faktor yang menentukan kesuksesan sebuah hubungan kerjasama termasuk hubungan aliansi. Kepercayaan juga banyak dijadikan dasar dalam memelihara kelanjutan kerjasama (Morgan dan Hunt, 1994, hlm. 23-24). Tanpa adanya kepercayaan, kerjasama aliansi tidak akan mampu bertahan dalam jangka waktu panjang.

Pemilihan mitra kerjasama aliansi biasanya sangat memperhatikan reputasi (*reputation*) dari perusahaan yang akan diikutkan dalam kerjasama aliansi tersebut.

Ganesan (1994, hlm. 13) menemukan pengaruh positif antara reputasi terhadap kepercayaan yang pada akhirnya mengarah pada terciptanya hubungan kerjasama jangka panjang. Bukti ini menunjukkan bahwa reputasi merupakan faktor penting dalam suksesnya suatu kerjasama aliansi. Faktor selanjutnya yang tidak kalah penting adalah adanya pembuatan keputusan bersama (*shared decision making*) yang merupakan aktifitas bersama antara perusahaan dengan mitra aliansinya dalam membuat keputusan bersama (Saxton, 1997, hlm. 446).

## **1.2. Perumusan Masalah**

Sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa tingkat persaingan yang dihadapi oleh para praktisi dalam industri perbankan kini telah semakin tinggi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah berdampak pada perubahan kebutuhan konsumen. Salah satu perubahan tersebut adalah adanya keinginan dan kebutuhan nasabah untuk melakukan transaksi secara cepat melalui ATM, namun demikian pihak perbankan menyadari bahwa untuk memenuhi semua keinginan dan kebutuhan nasabah terhadap ATM memerlukan biaya yang tidak sedikit.

Sebagai upaya untuk mengatasi masalah tersebut maka pihak bank harus melakukan kerjasama aliansi dengan bank-bank lainnya. Pembentukan kerjasama ATM dilakukan setelah perbankan mempertimbangkan beberapa hal seperti besarnya biaya investasi, sulit dan mahal nya mendapatkan lokasi yang strategis, mengantisipasi masuknya kompetitor bank asing. Selain pemenuhan kebutuhan dan keinginan nasabah pembentukan kerjasama ATM diperlukan dalam upaya untuk meningkatkan pendapatan bank yang berasal dari *fee based income*.

Mengingat pentingnya pembentukan kerjasama ATM antar perbankan maka penelitian ini mencoba untuk memecahkan permasalahan “Bagaimana membangun hubungan aliansi jaringan ATM yang sukses guna meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan?”. Dengan adanya penelitian ini maka akan dapat diketahui variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi kesuksesan aliansi, selain itu juga dapat dilihat bagaimana pengaruh kesuksesan aliansi terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Penelitian ini perlu dilakukan dalam rangka menambah wawasan bagi perbankan terutama bagi perbankan yang ingin atau sedang menjalin hubungan aliansi.

Berkaitan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menguji variabel-variabel komitmen, reputasi, kepercayaan dan *share decision making* yang mempengaruhi kesuksesan aliansi dan kinerja pemasaran perusahaan. Penentuan keempat variabel yang mempengaruhi kesuksesan aliansi tersebut di dasarkan atas telaah penelitian terdahulu. Variabel-variabel yang dominan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diketahui sehingga menjadi perhatian bagi perbankan yang melakukan kerjasama aliansi jaringan ATM untuk kesuksesan aliansi dan peningkatan kinerja pemasaran perusahaan.

Terkait dengan beberapa faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi, penelitian Saxton (1997, hlm. 443-461) menunjukkan bahwa reputasi dan *shared decision making* menjadi faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994, hlm. 20-38) membuktikan bahwa kepercayaan dan komitmen menjadi kunci penting bagi keberhasilan suatu kerjasama antar perusahaan.

Berdasarkan *research gap* kedua penelitian tersebut maka penelitian ini memasukkan ke empat faktor yaitu komitmen, reputasi, kepercayaan, *shared decision making* sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu kerjasama antar perusahaan terutama dalam hal aliansi.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap kesuksesan aliansi ATM antar perbankan.
2. Menganalisis pengaruh reputasi terhadap kesuksesan aliansi ATM antar perbankan.
3. Menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap kesuksesan aliansi ATM antar perbankan.
4. Menganalisis pengaruh *Shared Decision Making* terhadap kesuksesan aliansi ATM antar perbankan.
5. Menganalisis pengaruh kesuksesan aliansi ATM antar Perbankan terhadap kinerja pemasaran perusahaan.



### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berguna untuk :

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang manajemen stratejik, tentang kerjasama aliansi jaringan ATM antar perbankan di Indonesia.
2. Memberikan masukan kepada manajemen perbankan yang terlibat dalam strategi aliansi jaringan ATM antar perbankan di Indonesia tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi dalam upaya meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan.



## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Kesuksesan Aliansi**

Kerjasama aliansi adalah suatu kerjasama antara dua atau lebih mitra perusahaan untuk berbagi sumber daya yang dapat saling mendukung kearah tujuan bersama perusahaan, selain itu juga dapat dikatakan bahwa keberadaan aliansi dipandang sebagai suatu hal yang sentral bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan global dan untuk memasuki pasar baru (Vyas dkk, 1995, hlm. 47-58). Kerjasama aliansi diantara perusahaan telah mendapat perhatian dalam literatur manajemen stratejik sebagai salah satu strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

Kesuksesan aliansi dapat dipandang sebagai hasil dari hubungan aliansi (*alliance outcome*). Shamdasani dan Sheth (1994, hlm. 6) menyatakan bahwa aliansi merupakan sumber daya yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk bertahan hidup bahkan untuk meningkatkan kinerjanya di masa datang. Monezka dkk (1998, hlm. 555-556) menyatakan bahwa aliansi dapat diartikan sebagai hubungan kooperasi yang dibangun untuk membangkitkan kemampuan stratejik dan operasional masing-masing perusahaan untuk mencapai peningkatan kinerja yang signifikan dari setiap perusahaan.

Das dan Teng (1998, hlm. 491-512) menyatakan persekutuan stratejis adalah kerjasama antar perusahaan yang diarahkan menuju keberhasilan sasaran

strategis dari setiap mitra. Sedangkan Dussauge dan Garrette (1998, hlm. 105-106) mendefinisikan aliansi sebagai proyek bersama (*collaborative projects*) yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama. Hal ini sejalan dengan pandangan Chan dan Heide (1993, hlm. 9) yang menyatakan aliansi stratejik sebagai persetujuan kontrak antar perusahaan untuk bekerjasama mencapai tujuan tanpa tergantung pada bentuk aliansi yang akan diambil oleh perusahaan.

Pits dan Lei (1996, hlm. 216-217) menyebutkan tentang empat keuntungan bagi perusahaan bila perusahaan tersebut membangun aliansi yaitu (1) aliansi dapat menghalangi masuknya para pendatang baru, (2) aliansi dapat mengurangi dampak perubahan revolusi industri, (3) aliansi dapat meningkatkan pembelajaran tentang penggunaan teknologi baru, dan (4) aliansi dapat memperkuat lini produk (*product line*). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Saxton, (1997, hlm. 443-461) menunjukkan bahwa keberhasilan atau kesuksesan aliansi ditentukan oleh tiga faktor, yaitu reputasi perusahaan, *degree of shared decision making*, dan kesamaan stratejik.

### **2.1.2. Komitmen**

Komitmen merupakan suatu keinginan untuk membangun hubungan yang baik dengan memberikan suatu pengorbanan dalam upaya memelihara hubungan dan kepercayaan atas stabilitas dari suatu hubungan, Anderson dan Weitz, (1992, hlm. 19). Komitmen yang kuat dari manajemen untuk melaksanakan suatu kerjasama aliansi akan menjadi dasar hubungan kerjasama aliansi.

Moorman, dkk (1992, hlm. 316) menyatakan bahwa komitmen dari suatu hubungan adalah suatu pertukaran kepercayaan di antara mitra yang mempengaruhi ke dalam suatu hubungan diantara mitra aliansi, komitmen itu akan sangat penting untuk menjamin usaha yang maksimal untuk saling memelihara mitra aliansi dan komitmen dari suatu hubungan percaya bahwa harga dari suatu hubungan mempengaruhi kesuksesan aliansi. Komitmen yang kuat dari manajemen perusahaan akan memberikan keyakinan kepada mitra aliansi untuk melaksanakan dan mempertahankan kerjasama aliansi.

Pandangan lain tentang komitmen dikemukakan oleh Shamdasani dan Sheth (1994, hlm. 9) yang menjelaskan bahwa komitmen merupakan janji atau ikrar untuk melanjutkan hubungan dengan mitranya. Monezka dkk (1998, hlm. 553) menyatakan bahwa komitmen untuk menjalin suatu hubungan biasanya dibuktikan dengan keterlibatan berbagai sumber daya seperti waktu, uang, fasilitas dan sebagainya. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen menuntut adanya suatu pengorbanan nyata dari kedua belah pihak.

Dalam konteks kerjasama antar perusahaan, Bowen dan Shoemaker (1998, hlm. 14) menyatakan bahwa kelanjutan hubungan antara perusahaan dengan mitranya (*buyer-seller*) di masa datang tergantung dari komitmen yang telah disepakati. Perusahaan yang merasa bahwa kelangsungan usahanya tergantung pada kesuksesan hubungan dengan para mitranya akan berkomitmen untuk menjaga kestabilan hubungan tersebut. Komitmen ini sangat berlawanan dengan oportunistis, dimana oportunistis merupakan perilaku yang berorientasi pada pemakaian tipu muslihat atau kecurangan demi kepentingan sendiri.

Hasil penelitian Morgan dan Hunt (1994, hlm. 29-30) dan Bowen dan Shoemaker (1998, hlm. 20) membuktikan bahwa perilaku oportunistik akan menurunkan tingkat kepercayaan yang diberikan sebaliknya komitmen dapat mempererat kerjasama yang ada, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen memiliki pengaruh positif bagi kesuksesan aliansi.

### **2.1.3. Reputasi**

Reputasi dapat menunjukkan seberapa jauh suatu perusahaan dipercaya oleh orang-orang dan perusahaan-perusahaan lain dalam lingkungan bisnisnya (Doney dan Joseph, 1997, hlm. 37-38). Reputasi merupakan suatu aset yang tidak terlihat (*intangible asset* atau *goodwill*) yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang berdampak positif bagi nilai pasar suatu perusahaan. Perusahaan dengan reputasi baik akan membuat pihak luar seperti para investor menjadi lebih percaya untuk menanamkan investasinya pada perusahaan tersebut. Masalah reputasi sebenarnya berhubungan dengan sejarah atau riwayat yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Reputasi baik menunjukkan kalau selama ini citra yang dimiliki oleh perusahaan dipandang baik dalam lingkungan bisnisnya dalam menjalin hubungan dengan perusahaan lain dan sebaliknya.

Reputasi terkait dengan penilaian yang berasal dari pihak lain, hal ini menunjukkan bahwa penilaian yang dilakukan oleh pihak lain dapat ditransfer, selain itu juga menunjukkan bahwa keinginan suatu perusahaan untuk menjalin dan melanjutkan hubungan dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya dapat timbul berdasarkan pengalaman perusahaan lain yang telah menjalin hubungan terlebih

dahulu. Reputasi baik yang telah dimiliki oleh suatu perusahaan dapat dijadikan sebagai nilai lebih perusahaan tersebut dibandingkan perusahaan lain.

Reputasi memegang peran yang penting dalam menjalin hubungan kerjasama antar perusahaan. Reputasi menjadi dasar penilaian dalam menentukan apakah suatu perusahaan layak untuk dijadikan mitra kerjasama. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ganesan (1994, hlm. 13) menemukan pengaruh positif antara reputasi dengan kepercayaan yang pada akhirnya akan mengarah pada terciptanya hubungan jangka panjang. Hasil penelitian Saxton (1997, hlm. 443-461), menunjukkan hasil bahwa reputasi berhubungan positif dengan hasil aliansi (*alliance outcome*).

#### **2.1.4. Kepercayaan**

Moorman, dkk (1992, hlm. 314-328) menjelaskan kepercayaan adalah kemauan suatu pihak untuk mengandalkan pihak lain, yaitu pihak yang mendapat kepercayaan. Morgan dan Hunt (1994, hlm. 23-24) menyatakan bahwa elemen pertama dari kepercayaan adalah kredibilitas. Kredibilitas dapat menunjukkan seberapa jauh suatu perusahaan memiliki suatu keyakinan bahwa perusahaan yang menjadi mitranya mempunyai kemampuan untuk mewujudkan pekerjaannya secara efektif dan handal atau dapat juga dikatakan seberapa jauh perusahaan memiliki kemampuan untuk menepati semua perjanjian yang telah disepakati.

Kredibilitas dalam kenyataannya memerlukan bukti akan adanya kemampuan perusahaan mitra untuk mewujudkan ucapan atau pernyataan yang pernah diucapkannya. Elemen kedua dari kepercayaan adalah kebaikan hati atau

kepedulian (*benevolence*), elemen ini didasarkan atas kenyataan seberapa jauh suatu perusahaan memiliki keyakinan (*a belief*) bahwa perusahaan mitra, mempunyai maksud baik dan akan mendatangkan manfaat baginya. Kepercayaan perusahaan terhadap mitranya dilandasi keyakinan bahwa mitranya tidak akan melakukan hal negatif yang dapat merugikan. Hal ini tidaklah mudah dilakukan oleh perusahaan mengingat dalam aktifitas sehari-hari terkadang timbul keinginan untuk mendapatkan keuntungan lebih besar dengan tidak mempedulikan apakah tindakan tersebut akan merugikan perusahaan mitranya.

Elemen terakhir yang terkandung dalam kepercayaan adalah adanya kemauan untuk mengandalkan pihak yang dipercaya. Penelitian yang telah dilakukan oleh Moorman, dkk (1992, hlm. 315) menunjukkan bahwa kepercayaan memerlukan bukti akan keterlibatan pihak yang dipercaya. Kepercayaan dapat dilihat dari adanya kemauan perusahaan untuk mengandalkan perusahaan lain yang dipercaya. Ada perusahaan yang mengatakan bahwa dirinya mempercayai perusahaan mitra namun pada kenyataannya perusahaan tersebut tidak mau mengandalkan perusahaan mitranya. Hal ini menunjukkan kalau sebenarnya kepercayaan perusahaan tersebut terhadap perusahaan mitra masih diragukan. Perusahaan sebenarnya kurang begitu percaya kepada mitranya sehingga perusahaan tersebut akan berhati-hati dalam menjalin hubungan kerjasama.

Kepercayaan menjadi salah satu faktor penting dalam membangun hubungan antar perusahaan. Tanpa adanya kepercayaan, suatu hubungan kerjasama tidak mungkin mampu bertahan dalam jangka waktu lama. Kepercayaan pada dasarnya merupakan keinginan untuk mengandalkan pihak lain, yaitu pihak atau

perusahaan yang menjadi mitranya (Ganesan, 1994, hlm. 3). Pengertian ini sejalan dengan pendapat Moorman, dkk (1992, hlm. 315); Morgan dan Hunt (1994, hlm. 23-24) yang menyatakan bahwa kepercayaan timbul sebagai hasil dari kehandalan dan integritas mitra yang ditunjukkan melalui berbagai sikap seperti konsistensi, kompeten, adil, bertanggung jawab, suka menolong dan memiliki kepedulian.

Hasil penelitian Monezka dkk (1998, hlm. 566-567) telah dapat membuktikan bahwa kepercayaan merupakan dasar bagi kesuksesan aliansi strategis. Adanya rasa saling percaya diantara perusahaan dengan mitranya akan membuat hubungan kerjasama menjadi lebih erat. Hal ini dapat terjadi karena kepercayaan dapat meminimalkan timbulnya konflik yang dapat memicu perselisihan diantara mereka, dengan demikian kepercayaan akan menjamin kesuksesan aliansi yang telah terjalin selama ini.

Ganesan (1994, hlm. 1-19) yang telah mengadakan penelitian tentang hubungan jangka panjang antar perusahaan dapat menjelaskan bahwa kepercayaan dapat mengurangi persepsi pihak lain akan bersikap oportunistik yang dapat mengarah pada putusya hubungan kerjasama. Hal ini mendukung hasil penelitian Das dan Teng (1998, hlm. 507-509) yang membuktikan bahwa kepercayaan dan kontrol menjadi elemen penting dalam kerjasama aliansi.

Penelitian Smith dan Barclay (1997, hlm. 3-21) juga membuktikan pentingnya kepercayaan dalam *selling partner relationships*. Lebih lanjut penelitian Smith dan Barclay menunjukkan bahwa kepercayaan pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan kinerja dan kepuasan. Hasil penelitian Shamdasani dan Sheth (1994, hlm.15-17) menemukan bahwa kompetensi sebagai salah satu bagian dari



kepercayaan, mempunyai pengaruh positif bagi kepuasan terhadap hubungan aliansi dan kelanjutan hubungan aliansi di masa datang.

#### **2.1.5. *Shared Decision Making***

Perusahaan harus menyadari bahwa proses pengambilan keputusan bersama merupakan bentuk kepedulian perusahaan terhadap perusahaan lain yang menjadi mitranya, harus dipahami bahwa setiap keputusan yang diambil oleh suatu perusahaan pasti akan mempengaruhi kebijakan perusahaan mitranya. Adanya proses pengambilan keputusan bersama dapat dipandang sebagai kemauan perusahaan untuk meletakkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi perusahaan tersebut. Dalam melakukan aktifitas *shared decision making*, peran komunikasi sangat diperlukan. Komunikasi merupakan sarana yang paling banyak digunakan untuk bertukar informasi (Mohr dan Nevin, 1990, hlm. 36).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Mohr, dkk (1996, hlm. 111-112) menemukan peran penting komunikasi dalam hubungan antar perusahaan. Hasil penelitian Anderson dan Narus (1990, hlm. 48-53) juga membuktikan hubungan positif antara komunikasi dengan kooperasi. Komunikasi yang baik dapat dijadikan media berbagi informasi antar perusahaan yang terlibat dalam kerjasama aliansi. Mereka dapat saling mengemukakan pendapat dan memberi masukan kepada mitranya. Selanjutnya informasi yang didapat dari hasil komunikasi ini dijadikan acuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja keduanya.

Saxton (1997, hlm. 446) menjelaskan bahwa aktifitas berbagi dalam proses pengambilan keputusan (*shared decision making*) akan berimplikasi pada dua hal

yaitu (1) timbulnya komitmen dan ketertarikan pada hasil yang akhirnya akan menurunkan persepsi oportunistik dari perusahaan lain yang menjadi mitra, (2) akan meniadakan keinginan perusahaan untuk bersikap oportunis.

Perilaku oportunis merupakan bentuk perilaku yang ditunjukkan oleh suatu perusahaan bahwa perusahaan tersebut bertindak mementingkan dirinya sendiri tanpa memperdulikan kelangsungan perusahaan mitra. Perilaku oportunis seringkali mengakibatkan hubungan yang terjadi tidak akan berlangsung lama. Hasil penelitian Morgan dan Hunt (1994, hlm. 30) membuktikan bahwa perilaku oportunis justru berpengaruh negatif terhadap kelanjutan hubungan kerjasama antar perusahaan.

Aktifitas berbagi dalam proses pengambilan keputusan juga menunjukkan adanya jalinan komunikasi yang baik dalam hubungan kerjasama. Aktifitas ini dapat digunakan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahpahaman. Penelitian Mohr dan Nevin (1990, hlm. 45-47) menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap koordinasi, kepuasan, dan komitmen (*channel outcomes*) dalam hubungan kerjasama antar perusahaan.

Hasil penelitian Monezka, dkk (1998, hlm. 568-570) menunjukkan bahwa kesuksesan aliansi salah satunya ditentukan oleh adanya partisipasi kedua belah pihak dalam berkomunikasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Saxton (1997, hlm. 455-456) bahkan membuktikan bahwa aktifitas *shared decision making* berpengaruh positif terhadap hasil aliansi (*alliance outcome*).

#### **2.1.6. Kinerja Pemasaran Perusahaan**

Tujuan utama perusahaan menjalin hubungan aliansi dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya adalah untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik. Kinerja pemasaran perusahaan didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja meliputi volume penjualan, jumlah pelanggan, tingkat keuntungan dan pertumbuhan penjualan, Voss dan Voss (2000, hlm. 67-83). Berbagai keuntungan dari hubungan ini baik secara langsung maupun tidak langsung harus dapat diterjemahkan dalam indikator-indikator ekonomi atau keuangan. Johnson (1999, hlm. 8) dalam penelitiannya tentang kerjasama antar perusahaan menyatakan bahwa berbagai tipe atau bentuk aliansi seharusnya mampu meningkatkan kinerja masing-masing perusahaan.

Dussauge dan Garrette (1998, hlm. 104) menyatakan bahwa tujuan beberapa perusahaan besar untuk membentuk aliansi stratejik (*strategic alliances*) adalah untuk mengembangkan bisnis. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Johnson (1999, hlm. 13) berhasil membuktikan adanya hubungan positif antara integrasi stratejik dengan kinerja keuangan perusahaan. Johnson menjelaskan bahwa integrasi stratejik merupakan salah bentuk aliansi antar perusahaan.

Hasil penelitian Jap (1999, hlm. 470-471) juga berhasil membuktikan hubungan positif antara upaya koordinasi dengan kinerja (*profit performance*). Hal ini menunjukkan bahwa dalam suatu hubungan kerjasama aliansi, dimana dalam hubungan tersebut terdapat upaya-upaya koordinasi, terbukti mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk mengetahui beberapa telaah pustaka yang dijadikan dasar dalam mengembangkan model penelitian. Selain itu dari penelitian terdahulu dapat juga diketahui posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini didasarkan dan dikembangkan dari beberapa penelitian sebelumnya seperti penelitian Morgan dan Hunt (1994, hlm. 20-38), Shamdasani dan Sheth (1994, hlm. 6-23), Saxton (1997, hlm. 443-461), Johnson (1996, hlm. 81-102), dan Jap (1999, hlm. 461-475). Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut selanjutnya akan dibentuk sebuah model penelitian untuk menjawab permasalahan yang ada.

Selanjutnya, beberapa penelitian terdahulu akan disajikan dalam bentuk tabel seperti terlihat pada Tabel 2.1 di bawah ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Penelitian Terdahulu	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Morgan, Robert.M. dan Shelby, D.Hunt., 1994, <i>“The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing.”</i>	<p><b>Independen :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Manfaat hubungan</li> <li>o Biaya hubungan</li> <li>o <i>Shared values</i></li> <li>o Komunikasi</li> <li>o Oportunistik</li> </ul> <p><b>Dependen :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Komitmen</li> <li>o Kepercayaan</li> <li>o <i>Akuisisi</i></li> <li>o Kooperasi</li> <li>o <i>Propensity to leave</i></li> <li>o Konflik fungsional</li> <li>o Ketidakpastian</li> </ul>	o Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Komitmen dan kepercayaan berpengaruh positif terhadap kesuksesan Aliansi. → (H 1 dan H 3).</li> <li>o Komunikasi dan <i>shared value</i> mem - pengaruhi kooperasi → (H 4)</li> </ul>
Shamdasani, Prem N. dan Jagdish N. Sheth, 1994, <i>“An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances “.</i>	<p><b>Independen :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Keinginan berhubungan</li> <li>o Komitmen</li> <li>o Kompetensi</li> <li>o Kompatibilitas</li> </ul> <p><b>Dependen :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kepuasan hubungan</li> <li>o Keinginan melanjutkan hubungan.</li> </ul>	o Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Komitmen berpengaruh positif terhadap Kesuksesan aliansi → (H 1)</li> </ul>
Mohr, Jaki J. dan Robert E. Spekman., 1996, <i>“Several Characteristic Contibute to Successful Alliances Between Channel Members”.</i>	<p><b>Independen :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Atribut kemitraan <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinasi</li> <li>- Komitmen</li> <li>- Kepercayaan</li> <li>- Ketergantungan</li> </ul> </li> <li>o Perilaku Komunikasi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi</li> <li>- Kualitas komunikasi</li> <li>- <i>Information sharing</i></li> <li>- <i>Domination</i></li> <li>- <i>Outside arbitration</i></li> </ul> </li> <li>o Persuasi</li> </ul> <p><b>Dependen :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kesuksesan kemitraan Aliansi</li> </ul>	o Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Kepercayaan dan komitmen mempengaruhi kesuksesan kemitraan aliansi → (H 1 dan H 3)</li> <li>o <i>Information sharing</i> mempengaruhi kesuksesan kemitraan aliansi → (H 4)</li> </ul>

Penelitian Terdahulu	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Saxton, Todd., 1997, "The Effects of Partner and Relationship Characteristic on Alliance Outcomes."	<b>Independen :</b> o Reputasi o Hubungan Sebelumnya o <i>Shared decision Making</i> o Kesamaan <b>Dependen :</b> o Hasil aliansi	o Regresi	o Reputasi berpengaruh terhadap hasil aliansi. → (H 2) o <i>Shared decision making</i> berpengaruh terhadap hasil aliansi → (H 4)
Jap, Sandy D., 1999, "Pie-Expansion Efforts : Collaboration Processes in Buyer - Supplier Relationship."	<b>Independen :</b> o Faktor lingkungan o Kesamaan tujuan o Kemampuan Melengkapi o Kepercayaan <b>Dependen :</b> o Upaya koordinasi o <i>Idiosyncratic Investment</i> o Kinerja Profit o Keunggulan Kompetitif	o Regresi	o Kepercayaan memengaruhi kesuksesan koordinasi. → (H 3) o Upaya koordinasi mempengaruhi kinerja profit → (H 5)

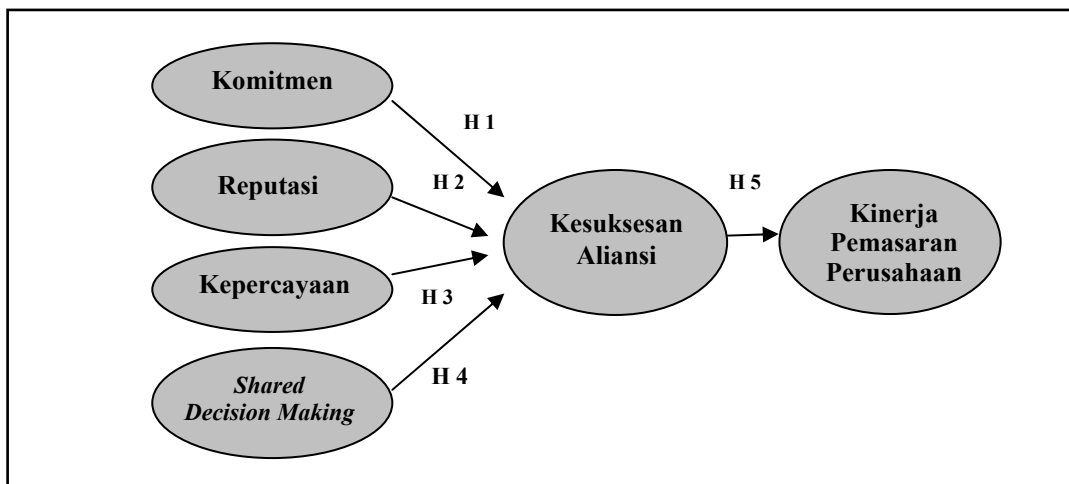
Sumber : Morgan dan Hunt (1994, hlm.20-38); Shamdasani dan Sheth (1994, hlm.6-23); Saxton (1997, hlm.443-461); Mohr dan Spekman (1996, hlm.35-43); dan Jap (1997, hlm. 461- 475)

Penelitian ini menggabungkan dan mengembangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994) dan Saxton (1997). Morgan dan Hunt (1994) meneliti variabel kepercayaan dan komitmen dengan objek penelitian *automobile tire retailers* sedangkan penelitian Saxton (1997) meneliti variabel reputasi dan *shared decision making* dengan objek penelitian *pharmaceutical industry*, sedangkan penelitian ini mengambil objek pada industri perbankan. Alat analisa dalam penelitian terdahulu mempergunakan regresi, sedangkan alat analisa dalam penelitian ini mempergunakan *Structural Equation Model* (SEM).

### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah terhadap berbagai pustaka pada sub bab sebelumnya. Penelitian ini akan menguji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi. Hal ini sekaligus untuk menjawab agenda penelitian mendatang yang dikemukakan oleh Morgan dan Hunt (1994) dan Saxton (1997) agar meneliti variabel lain sebagai faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi. Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada Gambar 2.1 di bawah ini.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Morgan dan Hunt (1994, hlm.20-38); Shamdasani dan Sheth (1994, hlm.6-23); Saxton (1997, hlm.443-461); Mohr dan Spekman (1996, hlm. 35-43); Johnson (1996, hlm. 81-102); dan Jap (1999, hlm.461-475).

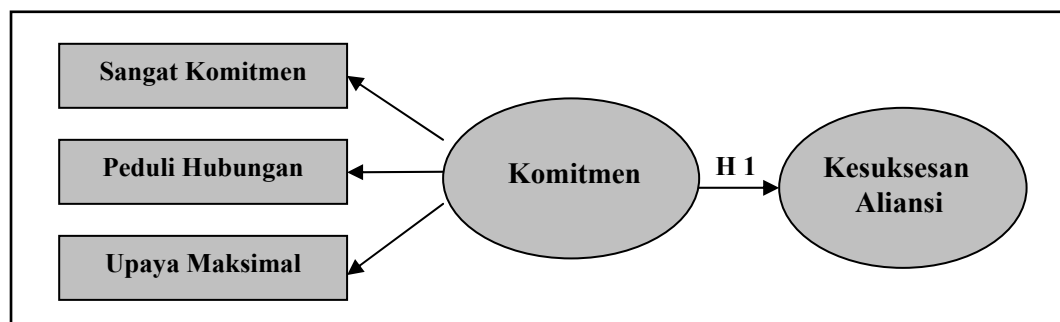
## 2.4. Indikator Variabel

### 2.4.1. Indikator Variabel Komitmen

Komitmen merupakan suatu keinginan untuk membangun hubungan yang baik dengan memberikan suatu pengorbanan dalam upaya memelihara hubungan dan kepercayaan atas stabilitas dari suatu hubungan (Erin Anderson dan Barton Weitz, 1992, hlm. 19). Indikator untuk mengukur variabel komitmen seperti pada Gambar 2.2 dibawah ini mengacu pada Morgan dan Hunt (1994, hlm. 35), yaitu : Sangat komitmen, peduli hubungan, dan upaya maksimal.

1. Sangat komitmen merupakan komitmen dari pihak mitra bank untuk menjaga kerjasama dengan baik.
2. Peduli hubungan merupakan kemauan pihak mitra bank untuk secara aktif memelihara kerjasama.
3. Upaya maksimal merupakan kemauan pihak mitra bank untuk memelihara kerjasama dengan semaksimal mungkin.

**Gambar 2.2**  
**Indikator dari Variabel Komitmen**



Sumber : Morgan dan Hunt (1994, hlm.35)

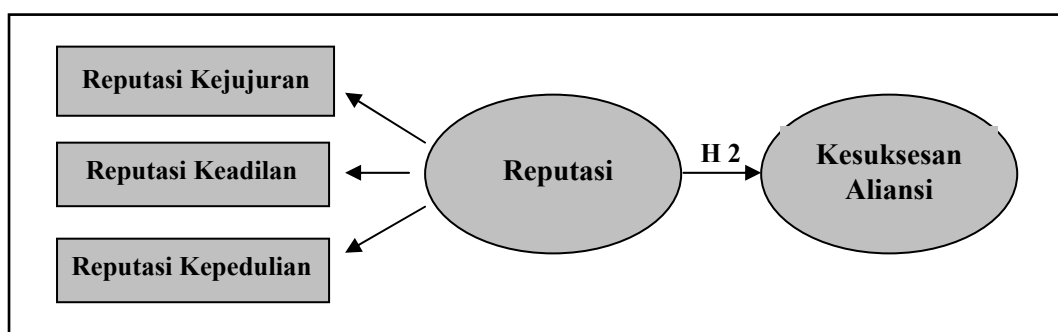


#### 2.4.2. Indikator Variabel Reputasi

Reputasi merupakan nama baik yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam lingkungan bisnisnya (Doney dan Joseph, 1997, hlm. 37-38). Indikator untuk mengukur variabel reputasi seperti pada Gambar 2.3 dibawah ini mengacu pada Anderson dan Weitz (1992, hlm. 33), yaitu : reputasi kejujuran, reputasi keadilan, dan reputasi kepedulian.

1. Reputasi kejujuran merupakan reputasi yang dimiliki oleh mitra bank dalam lingkungan bisnisnya.
2. Reputasi keadilan merupakan reputasi tentang keadilan mitra bank dalam melakukan kerjasama dalam lingkungan bisnisnya.
3. Reputasi kepedulian merupakan reputasi tentang kepedulian suatu bank terhadap perusahaan lain yang menjadi mitranya.

**Gambar 2.3**  
**Indikator dari Variabel Reputasi**



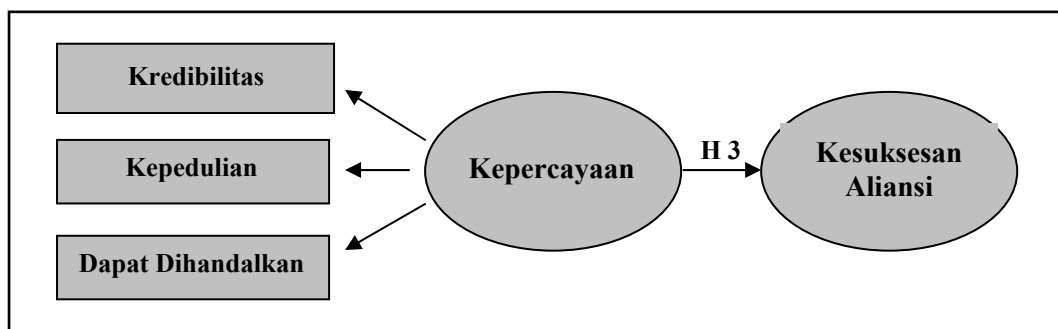
Sumber : Anderson dan Weitz (1992, h1m. 33)

### 2.4.3. Indikator Variabel Kepercayaan

Moorman, dkk (1992, hlm. 314-328) menjelaskan kepercayaan adalah kemauan suatu pihak untuk mengandalkan pihak lain, yaitu pihak yang mendapat kepercayaan. Indikator untuk mengukur variabel kepercayaan seperti pada Gambar 2.4 dibawah ini mengacu pada Morgan dan Hunt (1994, h1m. 28), yaitu kredibilitas, kepedulian, dan dapat dihandalkan.

1. Kredibilitas merupakan kemampuan mitra kerjasama aliansi ATM antar perbankan untuk menepati semua perjanjian yang telah disepakatinya.
2. Kepedulian merupakan kemauan mitra kerjasama aliansi ATM antar perbankan untuk memperhatikan kelangsungan kerjasama yang ada.
3. Dapat dihandalkan merupakan kemampuan mitra kerjasama aliansi ATM antar perbankan untuk dihandalkan oleh mitranya.

**Gambar 2.4**  
**Indikator dari Variabel Kepercayaan**



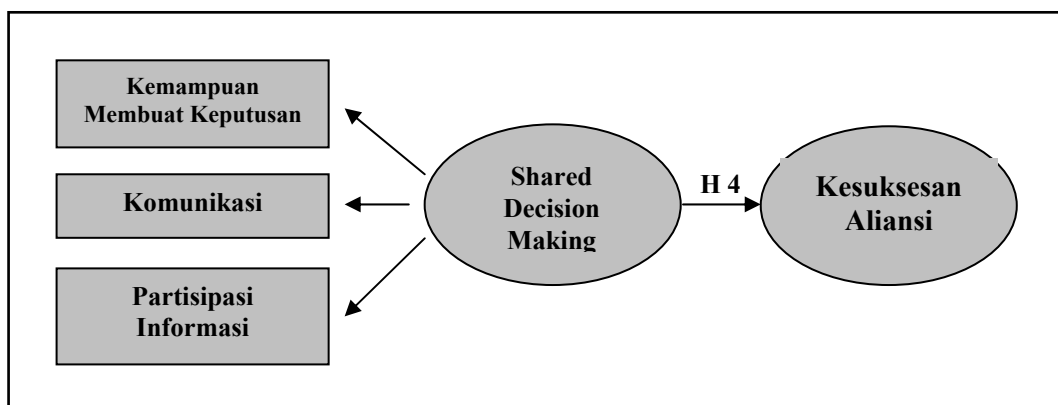
Sumber : Morgan dan Hunt (1994, h1m. 28)

#### 2.4.4. Indikator Variabel *Shared Decision Making*

*Shared decision making* merupakan aktifitas bersama antara perusahaan dengan mitra aliansinya dalam membuat keputusan bersama (Saxton, 1997, hlm. 446). Indikator *shared decision making* seperti pada Gambar 2.5 dibawah ini mengacu pada Saxton (1997, hlm. 460) dan Monezka, dkk (1998, hlm. 561), yaitu kemampuan membuat keputusan, komunikasi dan partisipasi informasi.

1. Kemampuan membuat keputusan merupakan kemampuan mitra kerjasama aliansi ATM antar perbankan dalam membuat keputusan yang baik bagi kedua belah pihak.
2. Komunikasi merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan oleh mitra kerjasama aliansi ATM antar perbankan dalam menjalin kerjasama.
3. Partisipasi informasi merupakan keterlibatan mitra kerjasama aliansi ATM antar perbankan dalam memberikan informasi yang bermanfaat bagi mitranya.

**Gambar 2.5**  
**Indikator dari Variabel *Shared Decision Making***



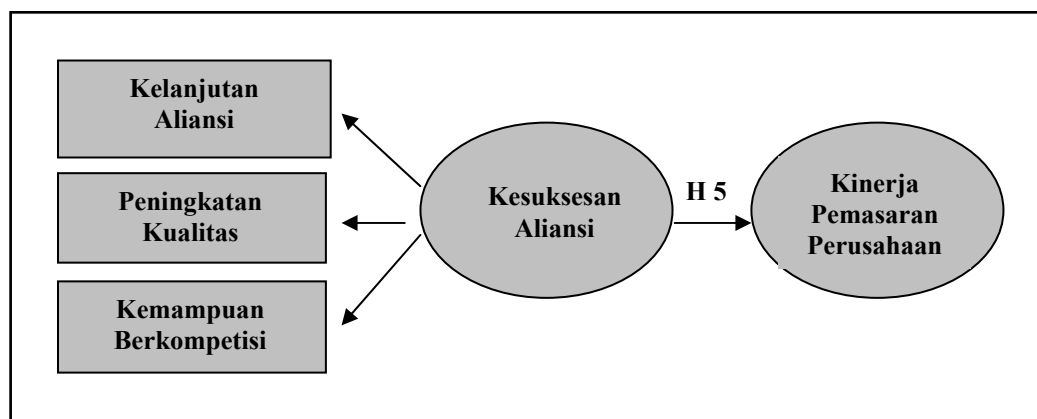
Sumber : Saxton (1997, hlm.460); Monezka dkk (1998, hlm.561)

#### 2.4.5 Indikator Variabel Kesuksesan Aliansi

Kesuksesan aliansi merupakan kesuksesan proyek bersama (*collaborative projects*) yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama (Dussauge dan Garrette, 1998, hlm. 105-106). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kesuksesan aliansi seperti yang tampak pada Gambar 2.6 dibawah ini mengacu pada penelitian Saxton (1997, hlm. 460) dan Dussauge dan Garrette (1998, hlm. 109) yaitu kelanjutan aliansi, peningkatan kualitas, dan kemampuan berkompetisi.

1. Kelanjutan aliansi merupakan keberhasilan perbankan dalam memelihara kerjasama aliansi yang telah terjalin baik.
2. Peningkatan kualitas merupakan peningkatan kualitas pelayanan perbankan setelah menjalin kerjasama aliansi dengan mitranya.
3. Kemampuan berkompetisi merupakan peningkatan kemampuan perbankan dalam berkompetisi dengan para pesaingnya.

**Gambar 2.6**  
**Indikator dari Variabel Kesuksesan Aliansi**



Sumber : Saxton (1997, h1m. 460); Dussauge dan Garrette (1998, h1m. 109)

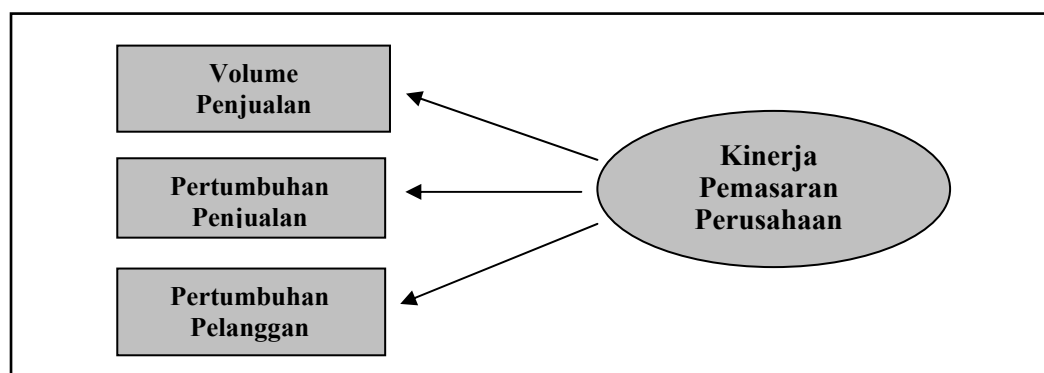
## 2.4.6 Indikator Variabel Kinerja Pemasaran Perusahaan

Kinerja pemasaran perusahaan merupakan hasil akhir yang diperoleh perusahaan dalam melakukan pemasaran, yaitu berupa jumlah kartu, jumlah transaksi, pertumbuhan pelanggan (Voss dan Voss, 2000, hlm. 73). Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pemasaran perusahaan seperti yang tampak pada Gambar 2.7 dibawah ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Voss dan Voss (2000). Indikator-indikator tersebut adalah :

1. Volume penjualan merupakan jumlah transaksi kartu ATM dari nasabah pemilik kartu ATM di masing-masing mesin ATM perbankan sejak melakukan kerjasama aliansi.
2. Pertumbuhan penjualan merupakan pertumbuhan (delta) jumlah *fee based income* yang diperoleh bank atas transaksi ATM yang dilakukan di jaringan ATM mitra aliansi.
3. Pertumbuhan pelanggan merupakan peningkatan pertumbuhan jumlah pelanggan yang memiliki kartu ATM sejak melakukan kerjasama aliansi.

**Gambar 2.7**

### **Indikator dari Variabel Kinerja Pemasaran Perusahaan**



Sumber : Voss dan Voss (2000, hlm. 67-83)

## **2.5. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.5.1. Hipotesis**

Penelitian ini mengajukan enam variabel yaitu komitmen, reputasi, kepercayaan, *shared decision making*, kesuksesan aliansi, dan kinerja pemasaran perusahaan. Dari ke enam variabel tersebut dibuat lima hipotesis berdasarkan telaah pustaka yang ada. Beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**Hipotesis 1** : Semakin baik komitmen manajemen suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan.

**Hipotesis 2** : Semakin baik reputasi suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan.

**Hipotesis 3** : Semakin tinggi kepercayaan, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan.

**Hipotesis 4** : Semakin tinggi intensitas *shared decision making*, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan.

**Hipotesis 5** : Semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi maka semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan yang dihasilkan.

### **2.5.2. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel akan menjelaskan tentang pengertian variabel-variabel yang dipakai dalam membentuk model penelitian bila variabel-variabel tersebut diimplementasikan pada kenyataan objek penelitian. Adapun definisi operasional variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.2.

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	X
<b>Komitmen</b>	Komitmen merupakan keinginan untuk membangun hubungan baik dengan memberikan pengorbanan dalam upaya memelihara hubungan dan kepercayaan atas stabilitas dari stabilitas hubungan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sangat komitmen</li> <li>● Peduli hubungan</li> <li>● Upaya maksimal</li> </ul>	X 1 X 2 X 3
<b>Reputasi</b>	Reputasi merupakan nama baik yang dimiliki oleh perbankan dalam lingkungan bisnisnya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reputasi kejujuran</li> <li>● Reputasi keadilan</li> <li>● Reputasi kepedulian</li> </ul>	X 4 X 5 X 6
<b>Kepercayaan</b>	Kepercayaan merupakan kepercayaan diantara mitra perbankan yang melakukan kerjasama aliansi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kredibilitas</li> <li>● Kepedulian</li> <li>● Dapat diandalkan</li> </ul>	X 7 X 8 X 9
<b><i>Shared Decision Making</i></b>	<i>Shared decision making</i> merupakan aktifitas bersama diantara perbankan sebagai mitra aliansi dalam membuat keputusan bersama.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kemampuan membuat keputusan</li> <li>● Komunikasi</li> <li>● Partisipasi informasi</li> </ul>	X 10 X 11 X 12
<b>Kesuksesan Aliansi</b>	Kesuksesan aliansi merupakan kesuksesan diantara mitra perbankan yang melakukan kerjasama aliansi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kelanjutan aliansi</li> <li>● Peningkatan kualitas</li> <li>● Kemampuan Berkompetisi</li> </ul>	X 13 X 14 X 15
<b>Kinerja Pemasaran Perusahaan</b>	Kinerja pemasaran perusahaan merupakan hasil yang diperoleh setelah menjalin hubungan aliansi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Volume penjualan</li> <li>● Pertumbuhan penjualan</li> <li>● Pertumbuhan pelanggan</li> </ul>	X 16 X 17 X 18

Penentuan variabel dependen dan independen dalam kerangka pemikiran teoritis pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.3 di bawah ini.

**Tabel 2.3**  
**Penentuan Variabel Dependen dan Independen**

T a h a p	Variabel Dependen	Variabel Independen
I	○ Kesuksesan Aliansi	○ Komitmen ○ Reputasi ○ Kepercayaan ○ <i>Share Decision Making</i>
II	○ Kinerja Pemasaran Perusahaan	○ Kesuksesan Aliansi



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendahuluan**

Penelitian diarahkan untuk menganalisis pengembangan model tentang kinerja pemasaran perusahaan, kesuksesan aliansi, komitmen, reputasi, kepercayaan dan *shared decision making*. Penelitian dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil yang akurat.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

##### **3.2.1. Data Primer**

Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung melalui kuesioner yang diberikan kepada para manajer, kepala dan wakil kepala divisi, kepala dan wakil kepala bagian di kantor pusat perbankan yang berhubungan dengan kerjasama ATM Bersama. Setiap kantor pusat perbankan yang menjadi responden akan diwakili oleh 4 sampai 6 orang responden. Kuesioner sebanyak 233 responden dikirim ke masing-masing responden dengan mempergunakan surat pos.

##### **3.2.2. Data Sekunder**

Data sekunder dalam penelitian ini berupa data nama responden, jabatan, nama bank dan alamat kantor pusat bank yang tergabung dalam kerjasama ATM Bersama.



### 3.3. Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi yang diamati dalam penelitian ini sebanyak 48 kantor pusat perbankan yang berada di seluruh Indonesia, terdiri dari : 3 bank milik pemerintah pusat, 20 bank milik pemerintah daerah, 23 bank swasta nasional dan 2 bank asing yang dalam hal ini di wakili oleh manajer, kepala dan wakil kepala divisi, kepala dan wakil kepala bagian di kantor pusat perbankan yang berhubungan dengan kerjasama ATM Bersama. ATM Bersama diambil sebagai objek penelitian karena kerjasama jaringan ATM Bersama merupakan kerjasama jaringan ATM yang pertama di Indonesia, mempunyai anggota jaringan kerjasama yang terbanyak bila dibandingkan kerjasama ATM lainnya serta mempunyai rentang waktu yang sudah cukup lama dari tahun 1994-2005.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *non probability samples* dalam hal ini ialah *purposive sampling (judgment sampling)* (Ferdinand, 2006, hlm. 195), pemilihan sampel bertujuan ini dilakukan agar sampling yang diambil dapat memberikan informasi yang dikehendaki dan memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti. *Purposive sampling* adalah cara penarikan sampel yang bersifat tidak acak dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu, pertimbangan yang dimaksud adalah : manajer, kepala dan wakil kepala divisi, kepala dan wakil kepala bagian merupakan pejabat yang langsung menangani kerjasama jaringan ATM dan mempunyai kewenangan penuh untuk menyelesaikan permasalahan serta membuat strategi pengembangan ATM.

Penentuan jumlah sampel untuk *Structural Equation Model* (SEM) menurut Hair (dalam Ferdinand, 2002) yang sesuai adalah antara 100-200, selain itu penentuan jumlah sampel minimum adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima sampai sepuluh observasi. Jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah sebanyak = Jumlah Indikator x Observasi

$$= 18 \times 6 = 108 \text{ sampel.}$$

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan kuesioner (*self report*). Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tanggapan responden mengenai dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini, yaitu : komitmen, kepercayaan, reputasi, *shared decision making*, kesuksesan aliansi, dan kinerja perusahaan.

Kuesioner dibuat dengan pertanyaan tertutup dan terbuka, pernyataan dalam angket tertutup diukur mempergunakan pengukuran data interval (*interval scale*) (Ferdinand, 2006, hlm. 222), pengukuran data interval dilakukan dengan teknik *bipolar adjective (agree-disagree scale)* mempergunakan skala 1 - 10 point untuk mendapatkan data yang bersifat interval dengan diberi skor atau nilai 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju).

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
								√	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Jawaban kuesioner yang diharapkan adalah dengan memberikan tanda  pada 10 skala sikap (*Semantic Differentiation Scale*) atas pernyataan yang dirasakan

paling benar oleh responden atas pertanyaan dalam kuesioner. Penggunaan skala 1-10 dalam penelitian ini dikarenakan kebiasaan pola pikir masyarakat Indonesia dalam kehidupan sehari-hari dengan angka 1–10 serta untuk mendapatkan data yang bersifat *universal*.

### **3.5. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian pengujian hipotesis (*hypothesis testing*). Dimensi waktu riset menggunakan *cross sectional* yaitu melibatkan satu waktu tertentu dengan banyak sampel. Teknik pengambilan sampel memakai sampel jenuh yaitu metode pengambilan sampel dengan menggunakan seluruh populasi yang ada sebagai sampel.

### **3.6. Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM yang dioperasikan melalui program *Analysis of Moment Structure (AMOS) 5.0*. yang dikembangkan oleh Dr. J. Arbuckle. 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. Permodelan 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). 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. Ferdinand (2002) menunjukkan langkah-langkah untuk pembuatan permodelan SEM yaitu :

### **3.6.1. Pengembangan Model Berbasis Teoritis**

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah 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 teoritis kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat untuk menggunakan permodelan SEM (Ferdinand, 2002).

### **3.6.2. 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 konstuk 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 konstruk eksogen dan endogen yang diuraikan sebagai berikut :

### **1. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)**

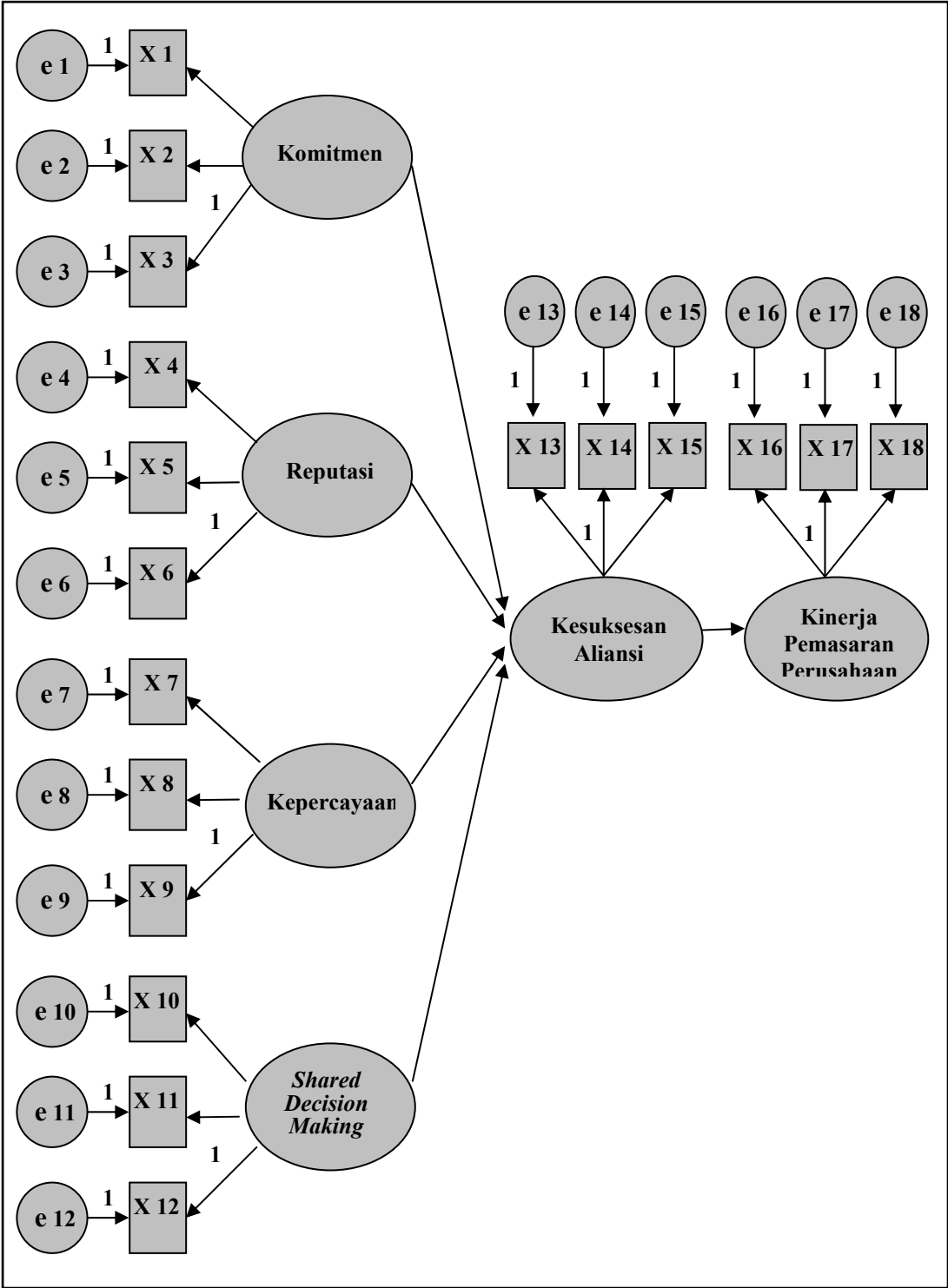
Konstruk eksogen dikenal juga sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu anak panah.

### **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.

Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup maka akan dapat ditentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana yang menjadi konstruk eksogen. Garis lengkung, tidak menggambarkan sebuah kausalitas melainkan untuk mengindikasikan adanya korelasi, dengan garis lengkung tersebut maka dapat diamati seberapa kuat tingkat korelasi antara kedua konstruk yang akan digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**Gambar 3.1**  
**Diagram Alur**



Sumber : Model dikembangkan untuk penelitian ini.

### 3.6.3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

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

#### 1. Persamaan-persamaan Struktural (*Structural Equation*).

Persamaan struktural ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk, persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + Error \dots\dots\dots (1)$$

**Tabel 3.1**  
**Model Persamaan Struktural**

<b>Model Persamaan Struktural</b>	
Kesuksesan Aliansi	= $\beta_1$ Komitmen + $\beta_2$ Reputasi + $\beta_3$ Kepercayaan + $\beta_4$ <i>Shared Decision Making</i> + $\delta_1$
Kinerja Perusahaan	= $\gamma_1$ Kesuksesan Aliansi + $\delta_2$

Sumber : Model persamaan dikembangkan untuk penelitian ini.

Keterangan :

$\beta$  = beta                       $\delta$  = disturbance  
 $\gamma$  = gamma

#### 2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang di hipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran Konsep Eksogen**

<b>Konsep Eksogen</b>			
X 1	=	$\lambda$ 1	komitmen + e 1
X 2	=	$\lambda$ 2	komitmen + e 2
X 3	=	$\lambda$ 3	komitmen + e 3
X 4	=	$\lambda$ 4	reputasi + e 4
X 5	=	$\lambda$ 5	reputasi + e 5
X 6	=	$\lambda$ 6	reputasi + e 6
X 7	=	$\lambda$ 7	kepercayaan + e 7
X 8	=	$\lambda$ 8	kepercayaan + e 8
X 9	=	$\lambda$ 9	kepercayaan + e 9
X 10	=	$\lambda$ 10	<i>shared decision making</i> + e 10
X 11	=	$\lambda$ 11	<i>shared decision making</i> + e 11
X 12	=	$\lambda$ 12	<i>shared decision making</i> + e 12

Sumber : Model dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan :

$\lambda$  = loading faktor (lambda)

e = error

**Tabel 3.3**  
**Model Pengukuran Konsep Endogen**

<b>Konsep Endogen</b>			
X 13	=	$\lambda$ 13	kesuksesan aliansi + e 13
X 14	=	$\lambda$ 14	kesuksesan aliansi + e 14
X 15	=	$\lambda$ 15	kesuksesan aliansi + e 15
X 16	=	$\lambda$ 16	kinerja perusahaan + e 16
X 17	=	$\lambda$ 17	kinerja perusahaan + e 17
X 18	=	$\lambda$ 18	kinerja perusahaan + e 18

Sumber : Model dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan :

$\lambda$  = loading faktor (lambda)

e = error



### **3.6.4. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi Model**

#### **3.6.4.1. Kovarians atau Korelasi**

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. 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, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penilaian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input. Fokus SEM bukanlah pada data individual tetapi pada pola hubungan antar responden. (Ferdinand, 2002).

#### **3.6.4.2. Ukuran Sampel**

Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair (Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Apabila ukuran sampel terlalu besar, misalnya 400 maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik.

### **3.6.4.3. Estimasi model**

Setelah model penelitian dikembangkan dan input data dipilih langkah selanjutnya adalah menggunakan program AMOS untuk mengestimasi model. Program AMOS merupakan salah satu program generasi baru dan paling canggih dalam mengolah model-model penelitian yang multidimensi dan berjenjang.

### **3.6.5. Menilai Problem Identifikasi**

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan suatu estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala sebagai berikut (Ferdinand, 2002) :

1. *Standar 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 *variance error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

### **3.6.6. 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 sebagai berikut (Ferdinand, 2002) :

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 6 observasi untuk setiap *estimated parameter*.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data atau dengan metode-metode statistik. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. *Outliers*, adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Apabila terjadi *outliers* dapat diperbaiki asal dapat diketahui penyebab munculnya *outliers* tersebut. *Outliers* dapat muncul dalam empat kategori, sebagai berikut :
  - *Outliers*, muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
  - *Outliers*, muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain dari pada yang lain, tetapi terdapat penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
  - *Outliers*, muncul karena suatu alasan tetapi tidak diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.

- *Outliers*, muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya kombinasi tersebut menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim, hal ini biasanya disebut *multivariate outliers*.
4. Mendeteksi *multikolinearitas* dan *singularitas* dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberikan indikasi adanya problem *multikolinearitas* atau *singularitas*. Langkah perbaikan yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan *multikolinearitas* atau *singularitas* tersebut.

### 3.6.7. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau tidak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002) :

- $\chi^2$  *chi-square statistic*, model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square* rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$  (Hulland dalam Ferdinand, 2002).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model di estimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2002).

- 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* (Ferdinand, 2002).
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarian sampel. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90, nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall model fit*) sedangkan besaran nilai antara 0.90 - 0.95 menunjukkan tingkatan cukup (*adequate fit*), (Hulland dalam Ferdinand, 2002).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau bahkan kadang kurang dari 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2002).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk dapat diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair dalam Ferdinand, 2000) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2002).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2002), nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$

Tabel dibawah ini menyajikan indeks-indeks yang dipakai untuk menguji *goodness of fit* dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian, sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
***Goodness of Fit Index***

No	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>
1	$\chi^2$ - <i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil
2	<i>Significant probability</i>	$\geq 0,05$
3	RMSEA	$\leq 0,08$
4	GFI	$\geq 0,90$
5	AGFI	$\geq 0,90$
6	CMIN / DF	$\leq 2,00$
7	TLI	$\geq 0,95$
8	CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2002.

### 3.6.8. Uji *Validity* dan Uji *Reliability*

#### 3.6.8.1. Uji Reliabilitas (*Realibility*)

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. Nilai realibilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar  $\geq 0,70$ . persamaan uji realibilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair, et. al. (1995, hlm. 642).

$$Construct-reliability = \frac{(\sum std. Loading)^2}{(\sum std. Loading)^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

- *Standar loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 5.0
- $\Sigma \epsilon$  (epsilon)  $j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* didapat dari  $1 - \text{reabilitas dari indikator}$ .

### 3.6.8.2. *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  $\geq 0.50$ , persamaan *variance extract* yang digunakan adalah :

$$\text{Variance} - \text{Extract} = \frac{(\Sigma \text{std. Loading})^2}{(\Sigma \text{std. Loading})^2 + \Sigma \epsilon_j} \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan :

- *Standar loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 5.0
- $\Sigma \epsilon$  (epsilon)  $j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

### 3.6.9. **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 distimasi itu (Ferdinand, 2002).

#### **3.6.10. 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. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Penelitian ini untuk meneliti bagaimana strategi aliansi kerjasama ATM yang dilakukan antar perbankan di Indonesia dalam upaya untuk meningkatkan kinerja usahanya.

##### **4.1.1. Sejarah ATM di Indonesia**

Dunia perbankan tidak berbeda dengan industri lainnya dimana teknologi yang berbasis pada sistem jaringan semakin berkembang dan canggih serta bahkan sudah menjadi standar pelayanan yang harus tersedia. Perkembangan teknologi yang semakin cepat berakibat pada perkembangan tuntutan nasabah akan pelayanan perbankan menjadi semakin kompleks. Akan aneh rasanya jika saat ini, sebuah bank tidak terhubung secara *online*, baik dengan kantor-kantor cabangnya atau dengan perbankan lainnya.

Nasabah pasti mencari produk simpanan yang memberikan kemudahan dan dapat memenuhi kebutuhan serta keinginannya, dengan adanya persaingan yang ketat antar bank, semua jenis tabungan bank kini dilengkapi kartu ATM. Kartu ATM beserta mesin ATM-nya menjadi standar minimal produk tabungan yang ditawarkan bank. ATM merupakan pelengkap dari produk tabungan dalam rangka memberikan pelayanan (*service*) kepada nasabah.

Bagi bank dengan kondisi keuangan yang kuat sangat tidak mustahil untuk mendirikan dan menambah jaringan ATM, namun banyak terdapat bank yang tidak

memiliki modal yang kuat untuk bisa memenuhi segala tuntutan nasabah. Upaya perbankan untuk mengatasi kondisi tersebut ialah dengan mengembangkan sistim jaringan yang dapat menghubungkan antara mesin-mesin ATM dari berbagai bank yang berbeda, yang diharapkan akan tercipta sebuah sinergi yang kuat dalam rangka memperluas jaringan dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan perbankan.

Apabila pemikiran untuk membangun jaringan ATM di antara perbankan dapat dilaksanakan maka akan diperoleh beberapa keuntungan, antara lain :

1. *Business expansion*, sebuah bank dahulu harus memiliki sebuah kantor cabang untuk beroperasi di tempat tertentu sehingga memerlukan biaya yang tidak kecil. Saat ini telah dipermudah dengan hanya meletakkan mesin ATM sehingga dia dapat hadir di tempat tersebut. Layanan perbankan sebuah bank kecil pun dapat diakses dari mana saja di seluruh Indonesia bahkan dari seluruh dunia.
2. *Customer loyalty*, nasabah khususnya yang sering bergerak (*mobile*), akan merasa lebih nyaman untuk melakukan aktivitas perbankannya tanpa harus membuka account di bank yang berbeda-beda di berbagai tempat, sehingga nasabah dapat menggunakan satu bank saja.
3. *Revenue and cost improvement*, biaya untuk memberikan layanan perbankan dapat ditekan atau lebih murah daripada membuka kantor cabang.
4. *Competitive advantage*, bank yang tidak memiliki ATM akan sukar berkompetisi dengan bank yang memiliki atau terhubung dengan banyak ATM.

5. *New business model*, dimungkinkan untuk dipergunakan sebagai alat pemasaran atau media promosi apabila ada penambahan produk baru pada layanan perbankan dengan cara menambahkan fasilitas (fitur) dalam mesin ATM
6. *Image Building*, bank dapat menunjukkan kepada masyarakat luas bahwa bank tersebut telah memiliki teknologi canggih (berbasis IT = *Information Technology*)
7. *Fee Base Income*, bank akan memperoleh pendapatan dari transaksi ATM, sehingga struktur pendapatan bank tidak hanya berasal dari pendapatan bunga kredit.

Berdasarkan pemikiran dan keuntungan yang akan diperoleh tersebut perbankan mulai melengkapi produknya dengan kartu ATM. ATM mulai dikembangkan pada tahun 1980-an dan populer sejak tahun 1990-an, pelopor penggunaan ATM di Indonesia adalah Bank Niaga pada tahun 1982 dengan 5 (lima) buah mesin ATM, kemudian diikuti oleh Bank Central Asia (BCA) dengan kartu ATM (*Passpor* BCA) sebagai pelengkap Tahapan BCA. Paspor BCA menjadi *trend centre* dan kemudian diikuti bank-bank lain dalam pengembangan produk tabungannya. Produk tabungan yang dilengkapi dengan kartu ATM diikuti ketersediaan mesin ATM dalam jumlah yang cukup banyak dan berada di tempat yang mudah ditemukan dapat meraih *market share* terbesar.

Perbankan dalam upaya memperoleh beberapa keuntungan tersebut diatas melakukan kerjasama jaringan ATM, bentuk kerjasama aliansi jaringan ATM antar perbankan di Indonesia yang saat ini ada ialah :

### 1. ATM Bersama



ATM Bersama merupakan kerjasama jaringan ATM diantara bank BUMN, swasta dan bank asing didirikan tanggal 1 Juni 1994, fasilitas yang disediakan untuk pengguna jaringan ATM Bersama ialah informasi saldo, penarikan tunai, pembayaran tagihan dan transfer antar bank, saat ini jumlah anggota kerjasama 48 (empat puluh delapan) bank yang memiliki sebanyak 6.152 buah mesin ATM. Anggota kerjasama aliansi ATM Bersama seperti yang telah diuraikan pada Tabel 1.1.

### 2. ATM Prima



ATM Prima merupakan kerjasama jaringan ATM diantara sebagian bank BUMN, bank swasta dan bank asing yang didirikan pada tanggal 14 Agustus 2000, fasilitas (fitur) yang disediakan kepada pengguna jaringan ATM Prima ialah informasi saldo, penarikan tunai dan transfer antar Bank, saat ini jumlah anggota kerjasama 23 (dua puluh tiga) bank yang memiliki sebanyak 4.200 buah mesin ATM. Anggota kerjasama aliansi ATM Prima seperti yang telah diuraikan pada Tabel 1.2.

### 3. ATM Link (Himbara)



ATM Link (Himbara) merupakan kerjasama jaringan ATM di antara bank-bank BUMN yang didirikan pada tanggal 18 Mei 2001. Fasilitas dan fitur yang disediakan jaringan ATM Link (Himbara) ialah informasi saldo, penarikan tunai dan transfer antar bank, saat ini jumlah anggota kerjasama 4 (empat) bank yang

memiliki sebanyak 5.990 buah mesin ATM. Anggota kerjasama aliansi ATM Link (Himbara) seperti yang telah diuraikan pada Tabel 1.3.

#### 4. ATM Maestro/Cirrus

ATM Maestro/Cirrus merupakan kerjasama jaringan ATM diantara perbankan di Indonesia dengan perbankan di luar negeri yang menjadi anggota jaringan ATM Maestro/Cirrus, fasilitas (fitur) yang disediakan kepada pengguna jaringan ATM Maestro/Cirrus ialah informasi saldo, penarikan tunai. Saat ini anggota jaringan ATM tersebut dapat melakukan transaksi di 900.000 buah mesin ATM di seluruh dunia.

### 4.2. Anggaran Biaya Pendirian dan Struktur Pendapatan (*Fee*) ATM

#### 4.2.1. Anggaran Biaya Pendirian ATM

Perbankan dalam upaya membangun suatu jaringan ATM baru bagi bank yang belum mempunyai jaringan ATM atau menambah jumlah terminal ATM bagi bank yang sudah mempunyai jaringan sendiri membutuhkan biaya modal investasi yang sangat tinggi.

Anggaran biaya pendirian ATM termasuk Pajak Pertambahan Nilai (PPN) 10 % yang harus dikeluarkan untuk membangun 1 (satu) buah ATM antara lain untuk : pembelian hardware mesin ATM, *cabelling*, *Unit Processing System* (UPS), pembangunan rumah ATM (*Booth ATM*) beserta *accessoriesnya*, penyusunan *project plan* implementasi, penyusunan strategi penentuan titik lokasi ATM (dengan kriteria : terletak pada tempat strategis / pusat-pusat keramaian, mudah

dilihat, mudah diakses, aman dan nyaman bagi nasabah, berada di pusat-pusat transaksi tunai yang sesuai dengan strategi bisnis dan profile nasabah), pelaksanaan training *standard operational procedure* untuk petugas, biaya keamanan dan kelancaran dalam pemanfaatan fasilitas, sosialisasi kepada nasabah mengenai penambahan jaringan ATM melalui program komunikasi pemasaran.

Biaya pendirian jaringan ATM dapat digolongkan menjadi 2 (dua) macam biaya, yaitu biaya investasi dan biaya eksploitasi.

**a. Biaya Investasi**

**Asumsi per unit ATM**

- Biaya pembelian Mesin ATM  
16.750 US \$ / unit x Rp. 10.000,- / US \$      Rp. 167.500.000,-
- *Unit Processing System* (UPS)      Rp. 6.750.000,-

**b. Biaya Eksploitasi**

**b.1. Biaya Eksploitasi *Information Technologi* (IT)**

- Sewa komunikasi VSAT (per tahun)      Rp. 33.600.000,-
- Biaya Instalasi VSAT yang dikeluarkan 1 kali      Rp. 3.600.000,-
- Training (tahun ke-1)      Rp. 1.000.000,-
- Implementasi (tahun ke-1)      Rp. 1.250.000,-
- Pemasangan Cabeling *Local Area Network* (LAN)      Rp. 3.500.000,-

**b.2. Biaya Umum dan Administrasi**

- Supplies : kertas strook, tinta printer      Rp. 3.000.000,-
- listrik      Rp. 3.600.000,-
- Operasional (TKK, CIT, Lembur Monitoring)      Rp. 3.000.000,-
- Asuransi      Rp. 3.600.000,-
- Maintenance      Rp. 10.200.000,-
- Biaya sewa ruang ATM      Rp. 30.000.000,-

- Biaya kebersihan Rp. 600.000,-

**b.3. Biaya Pembuatan Rumah ATM :**

- Pembuatan Bangunan ATM Rp. 39.090.000,-
- Accessories : *neon sign, neon box*, media promosi Rp. 14.828.000,-
- *Air Conditioner (AC)* Rp. 1.760.000,-

**b.4. Biaya Eksploitasi lain :**

( Sharing program komunikasi, fee jaringan ATM Bersama untuk *provider*). Rp. 1.000.000.000,-

Total biaya untuk mendirikan 1 (satu) buah ATM kurang lebih sebesar : **Rp. 1.326.878.000,-**

**4.2.2. Struktur Pendapatan (*Fee*) ATM**

Struktur Pendapatan dari jaringan ATM diperoleh dari :

**a. Pendapatan Administrasi Tabungan per Tahun :**

- Penerimaan administrasi pemeliharaan rekening Rp. 90.000,-
- Penerimaan administrasi kartu ATM Rp. 24.000,-

**b. Pendapatan (*Fee*) Transaksi Kartu ATM :**

Atas transaksi pemakaian fasilitas jaringan ATM yang dilakukan, nasabah akan dikenakan biaya transaksi kartu ATM yang akan menjadi pendapatan (*fee*) bank pemilik mesin ATM, adapun besaran biaya transaksi yang dikenakan oleh perbankan sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Pendapatan (*Fee*) atas Transaksi Kartu ATM**

No	Fasilitas	Ketentuan	Biaya / Transaksi
1	Ganti PIN	- transaksi pertama wajib dilakukan - Hindari Nomor yg mudah ditebak	Tidak dikenakan biaya
2	Informasi Saldo	- Yang ditampilkan saldo efektif - Tidak tercetak di kertas receipt	Rp. 2.000,- (Link) Rp. 1.500,- (Bersama) Rp. 3.500,- (Cirrus) Rp. 3.000,- (ATM Prima)
3	Penarikan	- Penarikan Paket - Penarikan Bebas - Maksimal penarikan tergantung jenis kartu	Rp. 3.000,- (Link) Rp. 3.500,- (Bersama) Rp. 25.000,- (Cirrus) Rp. 4.000,- (ATM Prima)
4	Transfer Antar Rekening	- Maksimal dalam sehari tergantung jenis kartu - Frekuensi tidak dibatasi	Rp. 5.000,-
5	Pembayaran Tagihan Telepon	- Pembayaran maksimal untuk 2 (dua) bulan terakhir	Rp. 2.000,-
6	Pembayaran Tagihan PLN	- Pembayaran maksimal untuk 3 (tiga) bulan terakhir	Rp. 2.000,-
7	Pembayaran Tagihan FIF	- Pembayaran untuk 1 (satu) cicilan terakhir	Rp. 3.000,-
8	Pembayaran Tagihan Kartu Halo Telkomsel	- Pembayaran maksimal untuk 2 (dua) bulan terakhir	Tidak dikenakan biaya
9	Tagihan IM3 Bright	- Pembayaran maksimal untuk 2 (dua) bulan terakhir	Tidak dikenakan biaya
10	Tagihan Satelindo	- Pembayaran maksimal untuk 2 (dua) bulan terakhir	Tidak dikenakan biaya
11	Tagihan Kartu Kredit Standard Chartered Bank	- Tidak ada minimal pembayaran	Rp. 5.000,-
12	Tagihan Kartu Kredit ANZ	- Tidak ada minimal pembayaran	Rp. 5.000,-
13	Tagihan Kredit Tanpa Agunan Standard Chartered Bank	- Tidak ada minimal pembayaran	Rp. 5.000,-
14	Pembelian pulsa isi ulang Simpati	- Tidak perlu registrasi, jumlah pembelian tidak dibatasi, dapat lebih dari satu nomor HP.	Tidak dikenakan biaya
15	Pembelian pulsa IM 3 Smart	- Tidak perlu registrasi, jumlah pembelian tidak dibatasi, dapat lebih dari satu nomor HP	Tidak dikenakan biaya



No	Fasilitas	Ketentuan	Biaya / Transaksi
16	Penggantian Kartu ATM	- Karena rusak / hilang	Rp. 5.000,-
17	Pembelian pulsa Pro XL melalui SMS	- Registrasi di ATM lebih dahulu, pembelian dalam satu hari maksimal satu kali	Tidak dikenakan biaya
18	Pembelian pulsa Pro XL melalui ATM	- Pembelian tidak dibatasi frekuensinya, terdapat pilihan paket sms, voice dan standar	Tidak dikenakan biaya

Sumber : Data Divisi Consumer Banking, 2005, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

### 4.3. Data Deskriptif Responden

#### 4.3.1. Informasi Umum Responden Berdasarkan Jabatan

Informasi umum mengenai kelompok responden berdasarkan jabatan dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2**  
**Informasi Umum Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Kelompok Jabatan	Jumlah	Prosentase
1	Direktur Utama	0	0
2	Direktur	2	1,85
3	Kepala Divisi Card Centre	11	10,18
4	Wakil Kepala Divisi Card Centre	20	18,52
5	Kepala Bagian Card Centre	30	27,78
6	Wakil Kepala Bagian Card Centre	45	41,67
	<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data kuesioner responden yang diolah.

#### 4.3.2. Informasi Umum Berdasarkan Lama Kegiatan ATM

Informasi umum mengenai lama kegiatan ATM oleh bank responden dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini.

**Tabel 4.3**  
**Informasi Umum Responden Berdasarkan Lama Kegiatan ATM**

Lama Kegiatan	Jumlah	Prosentase
< 2 tahun	0	0
2 – 5 tahun	15	13,89
> 5 tahun	93	86,11
<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data kuesioner responden yang diolah.

Berdasarkan Tabel 4.3 terlihat bahwa sebagian besar bank responden telah melakukan kegiatan ATM lebih dari 5 tahun.

#### **4.3.3. Informasi Umum Responden Berdasarkan Lama Keikutsertaan dalam Jaringan ATM Bersama antar Perbankan**

Informasi umum mengenai keikutsertaan sebagai anggota dalam suatu kerjasama aliansi jaringan ATM Bersama antar perbankan oleh bank responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini.

**Tabel 4.4**  
**Informasi Umum Responden Berdasarkan Lama Keikutsertaan dalam ATM Bersama**

Lama Keikutsertaan	Jumlah	Prosentase
< 2 tahun	0	0
2 – 5 tahun	18	16,67
> 5 tahun	90	83,33
<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data kuesioner responden yang diolah.

Berdasarkan Tabel 4.4 terlihat bahwa sebagian besar bank responden telah ikut serta dalam jaringan ATM Bersama lebih dari 5 tahun.

#### **4.3.4. Informasi Umum Responden Berdasarkan Alasan Bergabung dalam Jaringan ATM Bersama antar Perbankan**

Informasi umum mengenai alasan utama bergabung sebagai anggota dalam suatu kerjasama aliansi jaringan ATM Bersama antar perbankan oleh bank responden dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

**Tabel 4.5**  
**Informasi Umum Responden Berdasarkan Alasan Bergabung dalam ATM Bersama**

<b>Alasan Bergabung</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
Mahalnya Investasi Jaringan ATM (Kekurangan Modal )	61	56,48
Adanya Kebutuhan dan Keinginan Nasabah	47	43,52
<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data kuesioner responden yang diolah.

Berdasarkan Tabel 4.5 terlihat bahwa sebagian besar alasan utama perbankan bergabung sebagai anggota kerjasama aliansi jaringan ATM Bersama adalah karena mahalnya investasi jaringan ATM (kekurangan modal investasi).

#### **4.3.5. Informasi Umum Responden Berdasarkan Manfaat Aliansi ATM**

Informasi umum mengenai manfaat keikutsertaan sebagai anggota dalam suatu kerjasama aliansi jaringan ATM Bersama antar perbankan oleh bank responden dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Informasi Umum Responden Berdasarkan Manfaat Aliansi ATM**

Manfaat Aliansi ATM	Jumlah	Prosentase
Pertumbuhan Volume Penjualan (jumlah transaksi) Kartu	38	35,18
Pertumbuhan Penjualan Kartu ATM ( <i>fee based income</i> )	41	37,97
Pertumbuhan Pelanggan (jumlah nasabah) pemegang kartu	29	26,85
<b>Jumlah</b>	<b>108</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data kuesioner responden yang diolah.

Berdasarkan Tabel 4.6 terlihat bahwa sebagian besar bank responden menjelaskan manfaat yang dirasakan dengan bergabung dalam jaringan ATM Bersama adalah terjadinya peningkatan *fee based income* bank tersebut.

#### **4.4. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) akan menjelaskan tentang langkah-langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Langkah-langkah tersebut akan mengikuti 7 (tujuh) langkah proses analisis SEM sebagaimana dikemukakan oleh Ferdinand (2002, hlm. 34). Tujuh langkah proses analisis SEM tersebut secara singkat dapat dijelaskan, yaitu pengembangan model berdasarkan teori, menyusun diagram alur (*path diagram*), konversi diagram alur ke dalam persamaan, memilih matriks input dan teknik estimasi, menilai problem identifikasi, evaluasi *goodness of fit*, dan interpretasi dan modifikasi model.

#### **4.4.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Pengembangan model dalam penelitian yang dikembangkan ini di dasarkan pada hasil telaah teori dan kerangka pemikiran sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab II. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab sebelumnya dimana variabel model terdiri dari 4 variabel bebas (independen) yang terdiri dari komitmen, reputasi, kepercayaan, dan *share decision making* serta 2 variabel tergantung (dependen) yang terdiri dari kesuksesan aliansi dan kinerja pemasaran perusahaan.

#### **4.4.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Setelah pengembangan model berbasis teori dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menyusun model tersebut dalam bentuk diagram alur. Diagram alur (*path diagram*) dibentuk berdasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori yang telah diuraikan pada Bab II. Diagram alur yang telah terbentuk seperti tertuang dalam Gambar 3.1 pada Bab III, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 5.0.

#### **4.4.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dikonversikan dalam persamaan struktural (*structural equation*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) sebagaimana telah diterangkan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

#### 4.4.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Hair (dalam Ferdinand, 2002, hlm. 164) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarian yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Berdasarkan hasil pengolahan data 108 responden yang telah terkumpul, matriks kovarians data yang digunakan terdapat dalam Tabel 4.7 akan menjelaskan tentang input data yang digunakan dalam permodelan SEM.

**Tabel 4.7**  
***Sample Covarians - Estimates***

<i>Sample Covariances (group number 1)</i>											
	X 18	X 17	X 16	X 15	X 14	X 13	X 10	X 11	X 12	X 7	X 8
X 18	1.778										
X 17	1.008	2.061									
X 16	.818	1.252	2.036								
X 15	.374	.651	.715	2.157							
X 14	.965	1.216	1.195	1.353	3.286						
X 13	.970	1.266	1.221	1.610	2.001	2.805					
X 10	.117	.268	.177	.398	.673	.513	2.223				
X 11	.300	.406	.252	.615	.589	.708	1.588	2.397			
X 12	.041	.352	.115	.656	.615	.450	1.422	1.629	2.219		
X 7	.743	.660	.651	.697	1.065	1.166	-.033	.396	.159	2.404	
X 8	.927	.836	.598	.548	.860	.918	.009	.335	.215	1.365	2.293
X 9	1.087	1.060	.712	.727	1.452	1.446	.078	.472	-.024	1.658	1.473
X 4	.654	.662	.594	.570	.890	.925	-.328	-.222	-.411	.407	.361
X 5	.812	.821	.735	.583	.972	.870	.015	.083	-.080	.929	.907
X 6	.890	.969	.766	.675	.958	.996	-.081	0.27	-.019	1.033	.993
X 1	.594	.377	.646	.499	1.328	.848	.104	-.010	.111	.394	.585
X 2	.314	.404	.626	.463	.891	.442	-.057	-.148	.171	.104	.508
X 3	.813	.676	.928	.610	1.128	1.011	-.014	.189	.084	.535	.651

	X 9	X 4	X 5	X 6	X 1	X 2	X 3				
X 18											
X 17											
X 16											
X 15											
X 14											
X 13											
X 10											
X 11											
X 12											
X 7											
X 8											
X 9	3.260										
X 4	.703	2.779									
X 5	1.031	1.488	2.556								
X 6	1.155	1.419	1.744	2.706							
X 1	.405	.521	.438	.401	2.855						
X 2	.029	.064	.040	.239	1.369	2.195					
X 3	.491	.491	.358	.451	1.312	1.302	2.394				

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0

Tabel 4.7 tentang *Sample Covarians – Estimates* memperlihatkan data-data yang telah diubah ke dalam matriks input (matriks kovarian) yang selanjutnya akan dijadikan sebagai data input pada pengolahan SEM lebih lanjut.

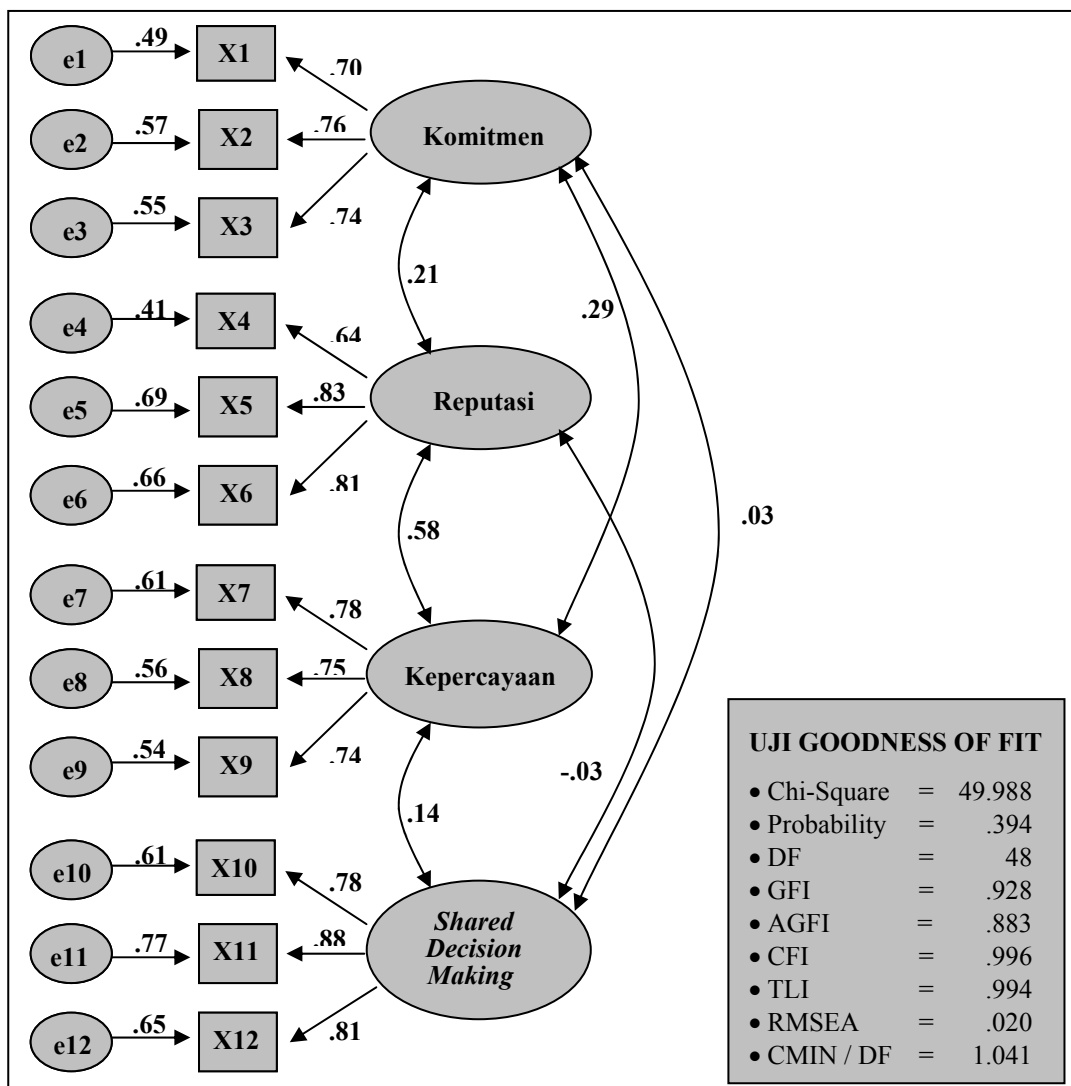
Langkah selanjutnya setelah menyusun sampel kovarian adalah menentukan teknik estimasi. Teknik estimasi yang dipilih dalam pengujian model penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation methode* yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun. Analisis teknik estimasi ini dilakukan secara bertahap, yakni :

1. Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen.
2. Estimasi *structural equation model* melalui analisis *Full Model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model penelitian ini.

#### 4.4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 4 *unobserved variable* dengan 12 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.8 dan Tabel 4.9.

**Gambar 4.1**  
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0



Berdasarkan Gambar 4.1 di atas dapat terlihat bahwa masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang dimaksud secara keseluruhan dapat diterima. Hal ini tampak dari nilai-nilai lambda atau *factor loading* (koefisien  $\lambda$ ) masing-masing indikator yang lebih besar dari 0,4 (Ferdinand, 2002, hlm. 168). Berdasarkan gambar itu juga dapat diketahui nilai korelasi antara variabel adalah sebesar 0,21 (komitmen dengan reputasi); 0,58 (reputasi dengan kepercayaan); 0,14 (kepercayaan dengan *shared decision making*). Ferdinand (2002, hlm. 50) menyatakan bahwa munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (misalnya lebih besar dari 0,90) menunjukkan adanya problem identifikasi. Hasil penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai korelasi yang lebih besar dari 0,90, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi problem identifikasi dalam model ini.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; $\chi^2$ dengan df : 48; p : 5 % = 65,17	49,988	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,394	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,928	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,883	Marjinal
CFI	$\geq 0,95$	0,996	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,994	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,041	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,020	Baik

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian *Regression Weights***  
**Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

	<i>Estimate</i>	S.E	C.R	P	Label
X 3 ← komitmen	1.000				
X 2 ← komitmen	.973	.165	5.910	< 0,001	par_1
X 1 ← komitmen	1.030	.182	5.648	< 0,001	par_2
X 6 ← reputasi	1.000				
X 5 ← reputasi	.990	.139	7.117	< 0,001	par_3
X 4 ← reputasi	.795	.129	6.149	< 0,001	par_4
X 9 ← kepercayaan	1.000				
X 8 ← kepercayaan	.850	.130	6.517	< 0,001	par_5
X 7 ← kepercayaan	.911	.131	6.944	< 0,001	par_6
X 12 ← <i>shared decision making</i>	1.000				
X 11 ← <i>shared decision making</i>	1.134	.130	8.708	< 0,001	par_7
X 10 ← <i>shared decision making</i>	.972	.115	8.473	< 0,001	par_8

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0

Terdapat 2 (dua) uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor (Ferdinand, 2002, hlm. 166-169).

#### 1. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

Hasil yang tersaji pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua variabel dalam konstruk eksogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit* walaupun pada AGFI 0,883 menunjukkan nilai marjinal. Nilai probabilitas menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,394 atau di atas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi dapat diterima.

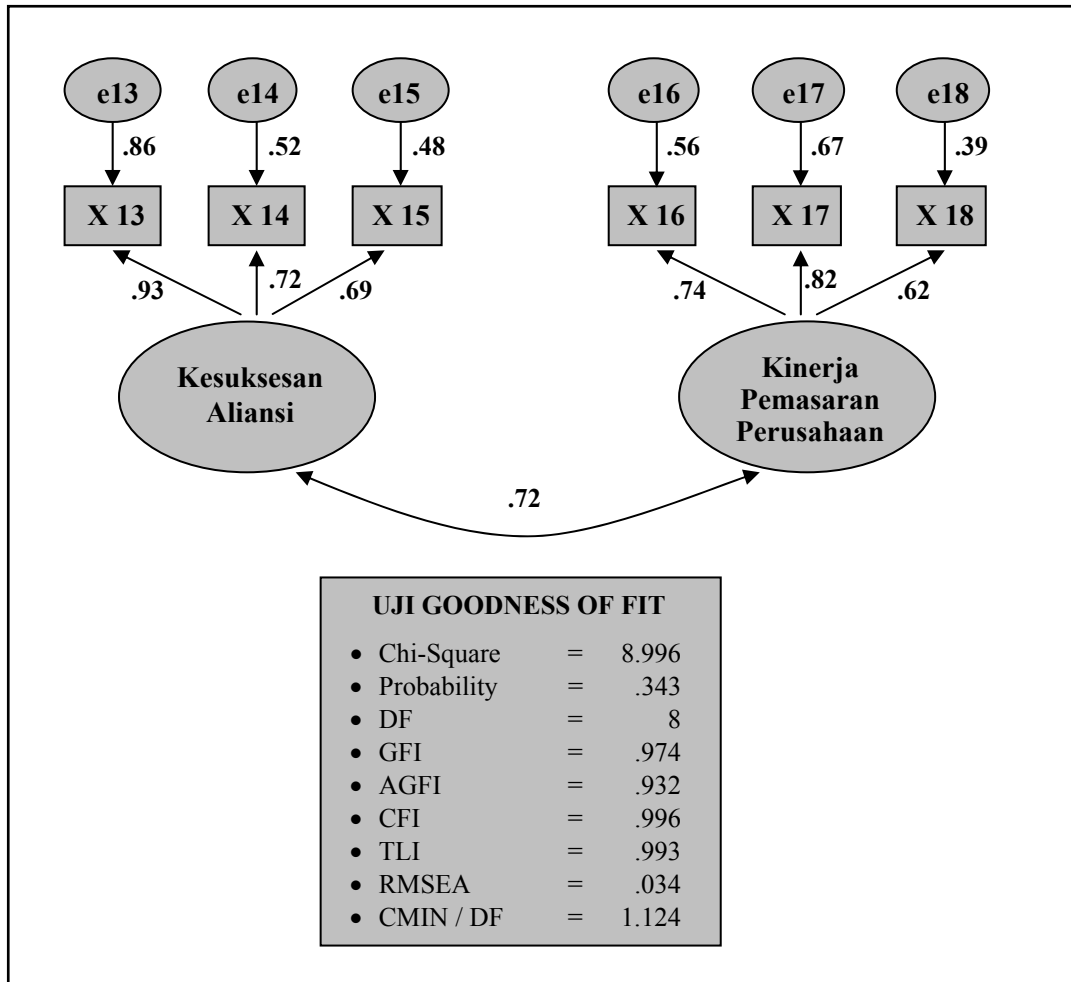
## 2. Uji Signifikasi Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Bagaimana kuatnya indikator-indikator itu membentuk variabel latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Critical Ratio* (CR), nilai CR ini identik dengan *t*-hitung dalam analisis regresi. Berdasarkan Gambar 4.1. dan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 2,0 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* (koefisien  $\lambda$ ) yang lebih besar dari 0,4 (Ferdinand, 2002). Nilai estimate menunjukkan perkiraan standard error yang terjadi, dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten tersebut, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk eksogen yang dipakai dapat diterima.

### 4.4.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Unidimensionalitas menunjukkan akan adanya kesamaan atau kesetaraan antara indikator-indikator yang digunakan dengan variabel laten yang dibentuknya. Variabel-variabel laten atau konstruk endogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 6 *observed variable* sebagai pembentuknya. Adapun hasil pengujian terhadap faktor konfirmatori konstruk endogen selanjutnya ditampilkan pada Gambar 4.2., Tabel 4.10 dan Tabel 4.11 di bawah ini akan menyajikan hasil uji kelayakan (*goodness of fit index*) dan hasil pengujian *regression weight* atas faktor konfirmatori konstruk endogen.

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**



Berdasarkan Gambar 4.2 dapat diketahui nilai korelasi antara variabel kesuksesan aliansi dengan variabel kinerja pemasaran perusahaan adalah sebesar 0,72 (lebih kecil dari 0.90) sehingga tidak terjadi problem identifikasi, selain itu juga terlihat bahwa masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang dimaksud secara keseluruhan dapat diterima. Hal ini terlihat dari nilai-nilai lambda atau *factor loading* (koefisien  $\lambda$ ) masing-masing indikator yang lebih besar dari 0,4 (Ferdinand, 2002).

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; $\chi^2$ dengan df : 8; p : 5 % = 15,51	8,996	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,343	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,974	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,932	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,996	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,993	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,124	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	Baik

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian *Regression Weights* Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Regression Weights : (Group number 1 – Default Model)

	<i>Estimate</i>	S.E	C.R	P	Label
X 13 ← kesuksesan Aliansi	1.000				
X 14 ← kesuksesan Aliansi	.846	.111	7.593	< 0,001	par_1
X 15 ← kesuksesan Aliansi	.654	.083	7.878	< 0,001	par_2
X 16 ← Kinerja Pemasaran Perusahaan	1.000				
X 17 ← Kinerja Pemasaran Perusahaan	1.102	.157	7.022	< 0,001	par_3
X 18 ← Kinerja Pemasaran Perusahaan	.782	.138	5.678	< 0,001	par_4

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0

Analisis dari hasil pengolahan data pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa konstruk endogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0.343 atau diatas 0.05, hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan

antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI 0,974; AGFI 0,932; CFI 0,996; TLI 0,993; CMIN/DF 1,124; RMSEA 0,034 memberikan informasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis.

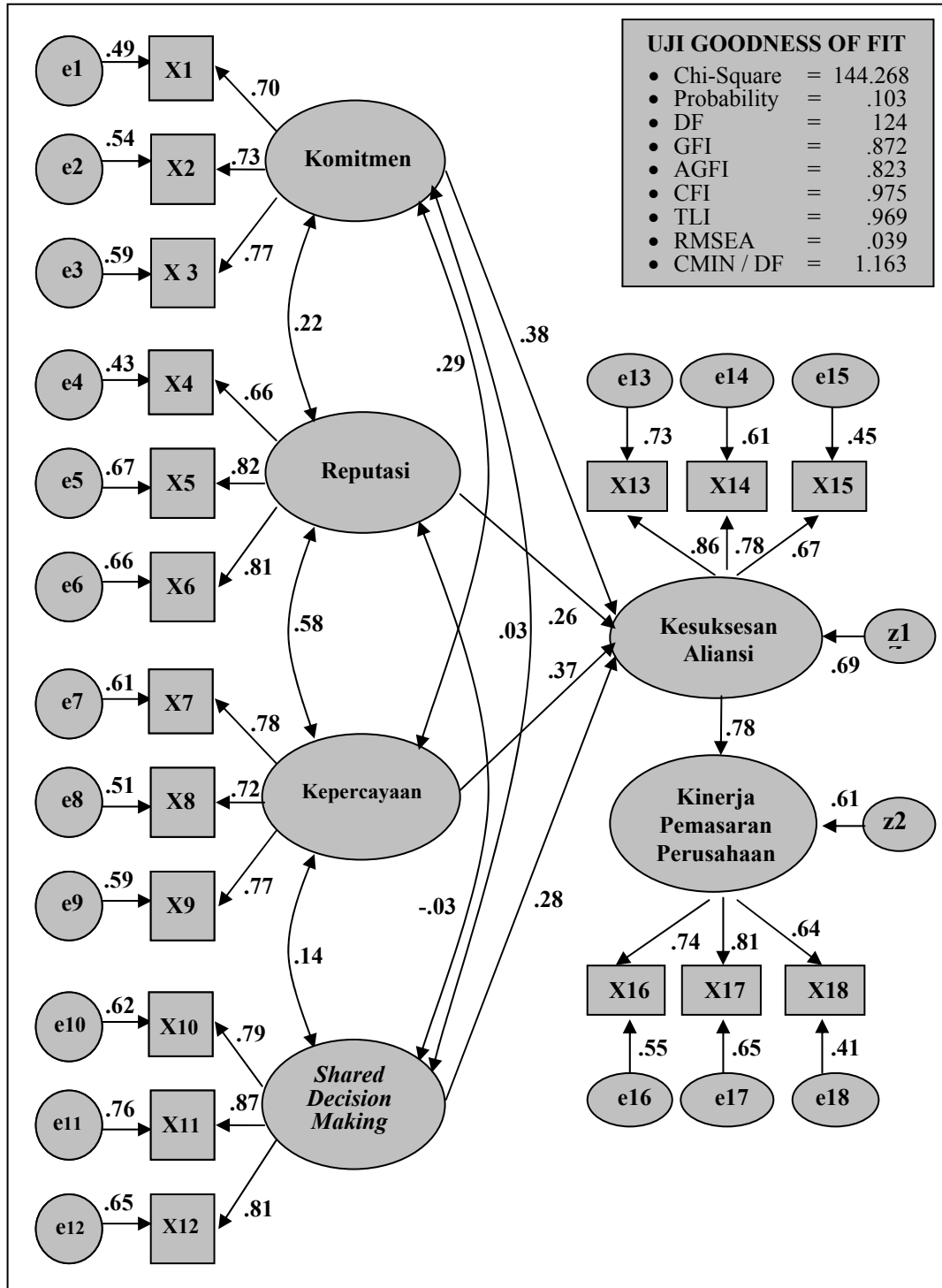
Berdasarkan Gambar 4.2 dan Tabel 4.11 terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) di atas 2,0 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* (koefisien  $\lambda$ ) yang lebih besar dari 0,4 (Ferdinand, 2002). Nilai estimate menunjukkan perkiraan SEM terhadap *regression weight* sedangkan S.E menunjukkan *standar error* yang terjadi. Bagaimana kuatnya indikator-indikator itu membentuk variabel latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Critical Ratio* (CR). Nilai CR ini identik dengan t–hitung dalam analisis regresi, berdasarkan hasil ini dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk, dengan demikian konstruk endogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.4.3. Analisis *Structural Equation Model***

Analisis selanjutnya setelah analisa konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3., Tabel 4.12. dan Tabel 4.13.

Gambar 4.3.

Hasil Uji *Structural Equation Model*



Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji *Structural Equation Model***

Kriteria	<i>Cut of Value</i>	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; $\chi^2$ dengan df : 124; p : 5 % = 150,99	144.268	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,103	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,872	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,823	Marjinal
CFI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,969	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,163	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,039	Baik

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0.

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel 4.11, menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat 2 nilai marjinal yaitu pada GFI dan AGFI.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian *Regression Weights Analisis Structural Equation Model***

*Regression Weights : (Group number 1 – Default Model)*

	<i>Estimate</i>	<i>S.E</i>	<i>C.R</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
Kesuksesan Aliansi ← Komitmen	.452	.115	3.935	< 0.001	par_13
Kesuksesan Aliansi ← Reputasi	.284	.122	2.316	.021	par_14
Kesuksesan Aliansi ← Kepercayaan	.378	.125	3.016	.003	par_15
Kesuksesan Aliansi ← <i>Shared Decision Making</i>	.335	.101	3.304	< 0.001	par_16
Kinerja Pemasaran Perusahaan ← Kesuksesan Aliansi	.580	.092	6.270	< 0.001	par_23
X 3 ← komitmen	1.000				
X 2 ← komitmen	.913	.149	6.112	< 0,001	par_1
X 1 ← komitmen	.989	.173	5.725	< 0,001	par_2
X 6 ← reputasi	1.000				
X 5 ← reputasi	.982	.128	7.703	< 0,001	par_3
X 4 ← reputasi	.818	.128	6.380	< 0,001	par_4



		<i>Estimate</i>	<i>S.E</i>	<i>C.R</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
X 9	← kepercayaan	1.000				
X 8	← kepercayaan	.780	.118	6.591	< 0,001	par_5
X 7	← kepercayaan	.872	.123	7.105	< 0,001	par_6
X 12	← <i>shared decision making</i>	1.000				
X 11	← <i>shared decision making</i>	1.123	.125	9.006	< 0,001	par_7
X 10	← <i>shared decision making</i>	.979	.115	8.544	< 0,001	par_8
X 13	← Kesuksesan Aliansi	1.000				
X 14	← Kesuksesan Aliansi	.987	.112	8.776	< 0,001	par_9
X 15	← Kesuksesan Aliansi	.686	.090	7.640	< 0,001	par_10
X 16	← Kinerja Pemasaran Perusahaan	1.000				
X 17	← Kinerja Pemasaran Perusahaan	1.090	.150	7.253	< 0,001	par_11
X 18	← Kinerja Pemasaran Perusahaan	.803	.138	5.827	< 0,001	par_12

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0.

Seperti halnya dalam pengujian *confirmatory factor analysis*, pengujian *structural equation model* (SEM) dilakukan dengan 2 (dua) macam pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Ferdinand, 2002, hlm. 170-172).

### 1. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

Indeks- indeks kesesuaian model yang digunakan sama seperti yang dilakukan pada *confirmatory factor analysis*. Pengujian Model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hipotesis kesesuaian yang diajukan adalah sebagai berikut :

- H 0** : Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi.
- H 1** : Terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi.

Hasil pengolahan data pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.12 terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan (*chi-square*) dengan nilai *Critical Ratio* (CR) diatas 2,0 dan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05 serta nilai lambda atau *factor loading* (koefisien  $\lambda$ ) yang lebih besar dari 0,4 (Ferdinand, 2002, hlm. 78). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan “tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi” tidak dapat ditolak, oleh karena itu hipotesis nol diterima.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness of fit*, dengan data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* sebesar 0,103. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI 0,872; AGFI 0,823; CFI 0,975; TLI 0,969; CMIN/DF 1,163; dan RMSEA 0,039 berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karenanya model ini dapat diterima (Ferdinand, 2002, hlm. 78).

## **2. Uji Kausalitas (*Regression Weight*)**

Pengujian hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol. Uji yang digunakan dengan melihat nilai *Critical Ratio* (CR) yang identik dengan uji t-hitung dalam regresi.

Berdasarkan Gambar 4.3 dan Tabel 4.13 terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) di atas 2,0 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05 dan

nilai lambda atau *factor loading* (koefisien  $\lambda$ ) yang lebih besar dari 0,4. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk, oleh karena itu hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak sehingga dengan demikian model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi**

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala (Ferdinand, 2002) :

1. *Standar error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
4. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $> 0,90$ ).

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

#### **4.4.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit***

Evaluasi *goodness of fit* dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian di evaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria-kriteria yang dipersyaratkan dalam SEM.

##### **4.4.6.1. Evaluasi *Univariate Outliers***

*Outlier* 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 ada tidaknya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau *Z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, et.al, 1995).

Pengujian mengenai *univariate outliers* dilakukan dengan menganalisis nilai *Z-score* apakah terdapat nilai yang lebih besar dari  $\pm 3,0$  (pada kolom minimum dan maksimum). Observasi data yang memiliki nilai *Z-score* yang lebih besar dari  $\pm 3,0$  akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*. Pengujian *univariate outlier* menggunakan bantuan program SPSS 10, hasil pengolahan data pada Tabel 4.14 dibawah ini menunjukkan tidak adanya *outliers*.

**Tabel 4.14**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Standar Deviation
Zscore ( x 1 )	108	-1.65828	1.87647	5.00E-16	1.0000000
Zscore ( x 2 )	108	-2.07765	1.95324	3.0E-17	1.0000000
Zscore ( x 3 )	108	-1.88824	1.97164	6.12E-16	1.0000000
Zscore ( x 4 )	108	-2.21706	1.96274	-5.1E-16	1.0000000
Zscore ( x 5 )	108	-1.66037	2.07547	9.8E-16	1.0000000
Zscore ( x 6 )	108	-1.70306	1.92715	-1.1E-15	1.0000000
Zscore ( x 7 )	108	-1.71777	2.13384	2.08E-16	1.0000000
Zscore ( x 8 )	108	-2.37355	2.22749	2.19E-16	1.0000000
Zscore ( x 9 )	108	-2.36328	2.04681	4.23E-16	1.0000000
Zscore ( x 10 )	108	-2.14486	1.86053	1.26E-15	1.0000000
Zscore ( x 11 )	108	-2.05356	1.80356	-1.8E-15	1.0000000
Zscore ( x 12 )	108	-2.10367	1.90567	-4.4E-16	1.0000000
Zscore ( x 13 )	108	-1.79951	1.76649	-1.5E-15	1.0000000
Zscore ( x 14 )	108	-2.73010	1.66247	-1.0E-15	1.0000000
Zscore ( x 15 )	108	-1.82625	2.24045	1.05E-15	1.0000000
Zscore ( x 16 )	108	-2.11874	2.06706	4.80E-16	1.0000000
Zscore ( x 17 )	108	-1.68855	1.77843	1.17E-16	1.0000000
Zscore ( x 18 )	108	-1.79683	1.93505	6.38E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	108				

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.01.

Hasil pengujian pada Tabel 4.14 menunjukkan tidak ada *univariate outlier*, hal ini dapat dilihat dari nilai *Z-score* maksimum terbesar 2.24045 dan nilai minimum terbesar adalah -2.73010 atau tidak adanya nilai pada kolom maksimum dan minimum yang melebihi  $\pm 3,0$ .

#### 4.4.6.2. Evaluasi *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, namun observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalanobis (*The Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et.at, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick and Fidell, 1996, dalam Ferdinand, 2000).

Jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*) dihitung berdasarkan nilai *chi-square* pada *degree of freedom* (DF) sebesar 18 (jumlah variabel bebas atau jumlah indikator) pada tingkat  $p = 0,001$  adalah 42,31 (berdasarkan tabel distribusi  $\lambda^2$ ). Sedangkan hasil SEM pada penelitian ini *mahalanobis distance* terbesar mencapai 41,980. Hasil jarak mahalanobis tersebut menunjukkan nilai di bawah 42,31 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi *multivariate outlier* pada data hasil penelitian ini. Hasil perhitungan *mahalanobis distance* pada penelitian ini dapat dilihat dalam lampiran hasil output (*text output*) SEM *full model*.

#### 4.4.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian tingkat normalitas data yang digunakan dapat dilakukan dengan mengamati nilai *skewness*. Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria nilai *Critical Ratio* (CR) sebesar  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Normalitas Data**

<i>Assessment of Normality (Group number 1)</i>						
	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>skew</b>	<b>c.r.</b>	<b>kurtosis</b>	<b>c.r.</b>
X 18	5.000	10.000	.023	.098	-.734	-1.557
X 17	5.000	10.000	.168	.711	-.747	-1.585
X 16	4.000	10.000	.203	.860	-.764	-1.620
X 15	4.000	10.000	.379	1.607	-.384	-.815
X 14	2.000	10.000	.125	.531	-.642	-1.362
X 13	4.000	10.000	.240	1.018	-.768	-1.630
X 10	4.000	10.000	-.216	-.918	-.539	-1.144
X 11	4.000	10.000	-.072	-.305	-.489	-1.038
X 12	4.000	10.000	.065	.275	-.667	-1.414
X 7	4.000	10.000	.192	.813	-.863	-1.830
X 8	3.000	10.000	.003	.015	-.523	-1.109
X 9	2.000	10.000	.153	.649	-.740	-1.569
X 4	3.000	10.000	.100	.424	-.667	-1.415
X 5	4.000	10.000	.063	.269	-.726	-1.540
X 6	4.000	10.000	.048	.204	-.921	-1.953
X 1	4.000	10.000	.142	.602	-.760	-1.612
X 2	4.000	10.000	.131	.556	-.731	-1.551
X 3	4.000	10.000	.168	.714	-.509	-1.079
Multivariate					9.789	1.896

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0.

Berdasarkan Tabel 4.15 terlihat bahwa tidak terdapat nilai *Critical Ratio* (CR) untuk *skewness* yang berada diluar rentang nilai  $\pm 1,96$  dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dengan kata lain bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal.

#### **4.4.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas**

Evaluasi data penelitian untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarian sampelnya. Indikasi terdapat adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick dan Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2002).

Hasil analisis determinan matriks kovarian sampel (*determinant of sample covariance matrix*) pada penelitian ini adalah sebesar 1159,685. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarian sampel adalah jauh lebih besar dari nol, dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas, sehingga data layak untuk digunakan.

#### **4.4.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam SEM, dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil pengujian yang tersaji pada Tabel 4.12 diatas, dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat enam diantaranya berada pada



kondisi baik yaitu *chi-square*, *probability*, CFI, TLI, CMIN/DF, RMSEA dan dua yaitu GFI dan AGFI masih dalam kondisi marginal. Namun demikian, dengan hasil ini secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

#### **4.4.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model**

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima. Model yang baik memiliki *standarized residual covariance* yang kecil. Angka  $\pm 1,96$  merupakan batas nilai *standarized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2002, p. 65), hasil *standarized residual covariance* yang diolah dengan menggunakan program AMOS 5.0 dapat dilihat pada Tabel 4.16. Berdasarkan tabel 4.16 tersebut dapat dilihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai residual  $\leq \pm 1,96$  oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

**Tabel 4.16**  
**Standardized Residual Covariances**

<i>Standardized Residual Covariances (group number 1 – Default Model)</i>											
	X 18	X 17	X 16	X 15	X 14	X 13	X 10	X 11	X 12	X 7	X 8
X 18	.000										
X 17	.113	.000									
X 16	-.415	.115	.000								
X 15	-1.410	-1.082	-.469	.000							
X 14	.081	-.239	.070	-.134	.000						
X 13	.057	-.128	.115	.733	-.081	.000					
X 10	-.754	-.424	-.723	.050	.429	-.213	.000				
X 11	-.008	-.019	-.573	.759	-.187	.226	-.016	.000			
X 12	-1.173	-.062	-1.058	1.211	.168	-.518	.018	.004	.000		
X 7	.995	-.311	-.083	-.406	-.256	.042	-1.034	.719	-.198	.000	
X 8	2.222	.833	-.005	-.712	-.567	-.435	-.774	.572	.150	.200	.000
X 9	1.958	.849	-.215	-.668	.427	.381	-.577	.773	-.986	-.077	-.107
X 4	1.166	.505	.412	-.076	.143	.236	-1.181	-.688	-1.526	-1.370	-1.277
X 5	1.574	.738	.604	-.518	-.149	-.575	.295	.601	-.115	.047	.352
X 6	1.852	1.294	.676	-.180	-.253	-.184	-.115	.358	.152	.377	.620
X 1	.743	-.855	.466	-.539	1.352	-.260	.252	-.235	.275	-.056	.882
X 2	-.422	-.632	.632	-.553	.187	-1.615	-.451	-.870	.614	-1.212	.780
X 3	1.862	.392	1.765	-.129	.727	.295	-.257	.599	.177	.518	1.228
	X 9	X 4	X 5	X 6	X 1	X 2	X 3				
X 18											
X 17											
X 16											
X 15											
X 14											
X 13											
X 10											
X 11											
X 12											
X 7											
X 8											
X 9	.000										
X 4	-.571	.000									
X 5	-.068	.185	.000								
X 6	.278	-.135	-.026	.000							
X 1	-.211	.879	.386	.215	.000						
X 2	-1.538	-.814	-1.172	-.324	.327	.000					
X 3	.065	.826	.073	.421	-.312	.033	.000				

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0.

## 4.5. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

### 4.5.1. Uji Reliabilitas (*Reliability Construct*)

Uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliabel*). Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar  $\geq 0,70$ . Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

- *Standar loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 5.0.
- $\sum \epsilon$  (epsilon) *j* adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* didapat dari  $1 - \text{standar loading}$ .

Perhitungan Reliabilitas Data :

○ Komitmen	$= \frac{(2,2)^2}{(2,2)^2 + 1,38} = 0,778135$
○ Reputasi	$= \frac{(2,29)^2}{(2,29)^2 + 1,24} = 0,808763$
○ Kepercayaan	$= \frac{(2,27)^2}{(2,27)^2 + 1,29} = 0,79978$

$$\begin{aligned} \circ \text{ Shared Decision Making} &= \frac{(2,47)^2}{(2,47)^2 + 0,97} = 0,862818 \\ \circ \text{ Kesuksesan Aliansi} &= \frac{(2,31)^2}{(2,31)^2 + 1,21} = 0,815157 \\ \circ \text{ Kinerja Perusahaan} &= \frac{(2,19)^2}{(2,19)^2 + 1,39} = 0,775303 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data memiliki nilai  $\geq 0,7$ , dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

#### 4.5.2. Variance Extract

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

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

Keterangan :

- *Standar loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 5.0.
- $\sum \epsilon$  (epsilon) *j* adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* didapat dari  $1 - \text{standar loading}$ .

Perhitungan *Variance Extract* :

○ Komitmen	$= \frac{(1,6158)^2}{(1,6158)^2 + 1,38}$	= 0,539355
○ Reputasi	$= \frac{(1,7641)^2}{(1,7641)^2 + 1,24}$	= 0,587231
○ Kepercayaan	$= \frac{(1,7197)^2}{(1,7197)^2 + 1,29}$	= 0,571386
○ <i>Shared Decision Making</i>	$= \frac{(2,0371)^2}{(2,0371)^2 + 0,97}$	= 0,67743
○ Kesuksesan Aliansi	$= \frac{(1,7969)^2}{(1,7969)^2 + 1,21}$	= 0,597592
○ Kinerja Perusahaan	$= \frac{(1,6133)^2}{(1,6133)^2 + 1,39}$	= 0,537176

Berdasarkan hasil pengukuran *variance extract* data diperoleh nilai  $\geq 0,5$  dengan demikian penelitian ini dapat diterima, indikator-indikator yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya dapat dikatakan telah mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya atau dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memiliki tingkat konsistensi (reliabilitas) yang baik (Ferdinand, 2002, hlm. 61-64).

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* tersaji pada Tabel 4.17, sebagai berikut :

**Tabel 4.17**  
**Uji *Reliability* dan *Variance Extract***

	Loading	Loading <sup>2</sup>	Error	1-Error	( $\Sigma$ Loading) <sup>2</sup>	Reliabel	Variance Extract
<b>Komitmen</b>							
X 1	0.7	0.49	0.49	0.51	4.84	0.778135	0.539355
X 2	0.73	0.5329	0.54	0.46			
X 3	0.77	0.5929	0.59	0.41			
Jumlah	2.2	1.6158	1.62	1.38			
<b>Reputasi</b>							
X 4	0.66	0.4356	0.43	0.57	5.2441	0.808763	0.587231
X 5	0.82	0.6724	0.67	0.33			
X 6	0.81	0.6561	0.66	0.34			
Jumlah	2.29	1.7641	1.76	1.24			
<b>Kepercayaan</b>							
X 7	0.78	0.6084	0.61	0.39	5.1529	0.79978	0.571386
X 8	0.72	0.5184	0.51	0.49			
X 9	0.77	0.5929	0.59	0.41			
Jumlah	2.27	1.7197	1.71	1.29			
<b>Shared Decision Making</b>							
X 10	0.79	0.6241	0.62	0.38	6.1009	0.862818	0.67743
X 11	0.87	0.7569	0.76	0.24			
X 12	0.81	0.6561	0.65	0.35			
Jumlah	2.47	2.0371	2.03	0.97			
<b>Kesuksesan Aliansi</b>							
X 13	0.86	0.7396	0.73	0.27	5.3361	0.815157	0.597592
X 14	0.78	0.6084	0.61	0.39			
X 15	0.67	0.4489	0.45	0.55			
Jumlah	2.31	1.7969	1.79	1.21			
<b>Kinerja Perusahaan</b>							
X 16	0.74	0.5476	0.55	0.45	4.7961	0.775303	0.537176
X 17	0.81	0.6561	0.65	0.35			
X 18	0.64	0.4096	0.41	0.59			
Jumlah	2.19	1.6133	1.61	1.39			

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0.

#### **4.6. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) pada hasil pengolahan data *Regression Weights* seperti pada Tabel 4.13, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan, yaitu untuk nilai *Critical Ratio* (CR) di atas 2,00 dan nilai *Probability* (P) di bawah 0,05. Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian 5 (lima) hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

##### **4.6.1. Uji Hipotesis 1**

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah : “semakin baik komitmen manajemen suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan”. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel komitmen terhadap kesuksesan aliansi seperti yang terlihat pada Tabel 4.13 adalah sebesar 3,935 dengan nilai *Probability* (P) < 0,001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,00 untuk *Critical Ratio* (CR) dan di bawah 0,05 untuk *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 1 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen dengan kesuksesan aliansi.

#### **4.6.2. Uji Hipotesis 2**

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah : “Semakin baik reputasi suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan”. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel reputasi terhadap kesuksesan aliansi seperti yang terlihat pada Tabel 4.13 adalah sebesar 2,316 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0,021. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,00 untuk *Critical Ratio* (CR) dan di bawah 0,05 untuk *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 2 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara reputasi dengan kesuksesan aliansi.

#### **4.6.3. Uji Hipotesis 3**

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah : “Semakin tinggi kepercayaan, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan”. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel kepercayaan terhadap kesuksesan aliansi seperti yang terlihat pada Tabel 4.13 adalah sebesar 3,016 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0,003. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,00



untuk *Critical Ratio* (CR) dan di bawah 0,05 untuk *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 3 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepercayaan dengan kesuksesan aliansi.

#### **4.6.4. Uji Hipotesis 4**

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah : “Semakin tinggi intensitas *shared decision making*, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan”. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel *shared decision making* terhadap kesuksesan aliansi seperti yang terlihat pada Tabel 4.13 adalah sebesar 3,304 dengan nilai *Probability* (P) < 0,001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,00 untuk *Critical Ratio* (CR) dan di bawah 0,05 untuk *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 4 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *shared decision making* dengan kesuksesan aliansi.

#### **4.6.5. Uji Hipotesis 5**

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah : “Semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi maka semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan yang dihasilkan”. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel kesuksesan aliansi terhadap kinerja pemasaran perusahaan seperti yang terlihat pada Tabel 4.13 adalah sebesar 6,270 dengan nilai *Probability* (P) sebesar  $< 0,001$ . Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,00 untuk *Critical Ratio* (CR) dan di bawah 0,05 untuk *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 5 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kesuksesan aliansi dengan kinerja pemasaran perusahaan.

#### **4.7. Simpulan**

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 5 hipotesis sesuai model teoritis penelitian. Model ini telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan dapat dibuktikan.

Selanjutnya hasil pengujian data dari tiap-tiap hipotesis yang telah dilakukan di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.18 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

**Tabel 4.18**  
**Kesimpulan Hipotesis**

	<b>Hipotesis</b>	<b>Nilai CR dan P</b>	<b>Hasil Uji</b>
H 1	Komitmen manajemen mempunyai pengaruh positif terhadap kesuksesan aliansi.	CR = 3,935 P < 0,001	Terbukti
H 2	Reputasi suatu perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kesuksesan aliansi.	CR = 2,316 P = 0,021	Terbukti
H 3	Kepercayaan mempunyai pengaruh positif terhadap kesuksesan aliansi.	CR = 3,016 P = 0,003	Terbukti
H 4	<i>Share decision making</i> mempunyai pengaruh positif terhadap kesuksesan aliansi.	CR = 3,304 P < 0,001	Terbukti
H 5	Kesuksesan aliansi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.	CR = 6,270 P < 0,001	Terbukti

Sumber : Data primer yang diolah melalui program AMOS 5.0.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Pendahuluan**

Penelitian ini dilakukan dalam rangka menjawab permasalahan tentang bagaimana membangun hubungan aliansi jaringan ATM Bersama antar perbankan yang sukses guna meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan sehingga menghasilkan kinerja pemasaran perusahaan yang baik. Objek penelitian yang dipakai adalah Kantor Pusat perbankan peserta jaringan ATM Bersama. Untuk itulah, telaah pustaka dan model penelitian yang dikembangkan telah diuraikan pada Bab II. Berdasarkan model tersebut dikembangkanlah 5 hipotesis, selanjutnya metode penelitian yang dilakukan telah dijelaskan pada Bab III. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Pernyataan-pernyataan disiapkan dalam kuesioner terstruktur dengan menggunakan skala 1 – 10, sejumlah 233 kuesioner disebarkan kepada responden dan 108 kuesioner yang kembali dari penyebaran tersebut diambil selanjutnya diolah dan dianalisis, hasil analisis data penelitian disajikan dalam Bab IV.

*Structural Equation Model* (SEM) yang dijalankan melalui program AMOS 5.0 dipakai sebagai alat untuk menguji 5 hipotesis yang diajukan. Sebelum pengujian terhadap hipotesis-hipotesis tersebut, terlebih dahulu dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yaitu normalitas data, multikolinieritas dan singularitas, *outlier* (*univariate* dan *multivariate*). Hasil pengujian data melalui program AMOS 5.0 menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima.

Analisis terhadap *Goodness of Fit Index* menunjukkan diterimanya model yang diajukan, kendati terdapat 2 kriteria berada dalam rentang marginal, yaitu GFI dan AGFI. Hasil pengujian terhadap 5 hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima secara signifikan.

Berdasarkan atas analisis data yang telah dilakukan pada Bab IV, maka selanjutnya pada Bab V akan disampaikan tentang kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan, keterbatasan penelitian, dan agenda penelitian mendatang.

## **5.2. Kesimpulan Hipotesis**

### **5.2.1. Kesimpulan Hipotesis 1**

**Hipotesis 1** : Semakin baik komitmen manajemen suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan.

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini dapat membuktikan bahwa komitmen mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi. Hal ini menunjukkan bahwa kesuksesan sebuah aliansi memerlukan adanya komitmen dari kedua belah pihak, tanpa komitmen keberadaan aliansi dapat saja terjalin tetapi tidak akan mampu bertahan dalam waktu lama.

### **5.2.2. Kesimpulan Hipotesis 2**

**Hipotesis 2** : Semakin baik reputasi suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan.

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini dapat membuktikan bahwa reputasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi. Hal ini menunjukkan pula bahwa reputasi menjadi penentu dari kesuksesan sebuah aliansi. Tanpa didukung oleh reputasi yang baik dari kedua belah pihak maka kerjasama aliansi yang telah terjalin akan selalu terdapat keraguan untuk melanjutkan hubungan.

### **5.2.3. Kesimpulan Hipotesis 3**

**Hipotesis 3** : Semakin tinggi kepercayaan, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan.

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini dapat membuktikan bahwa kepercayaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi. Tanpa didukung oleh kepercayaan dari kedua belah pihak maka kerjasama aliansi yang terjalin tidak didasari oleh adanya rasa saling percaya diantara para pihak, kondisi ini akan menimbulkan rasa saling curiga sehingga akan menghambat kelancaran kerjasama yang telah ada.

#### **5.2.4. Kesimpulan Hipotesis 4**

**Hipotesis 4** : Semakin tinggi intensitas *shared decision making*, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi yang dihasilkan.

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesis 4 yang diajukan dalam penelitian ini dapat membuktikan bahwa *shared decision making* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi. Hal ini berarti *shared decision making* ternyata juga memegang peran penting dalam mensukseskan kerjasama aliansi. Aliansi pada intinya merupakan kerjasama yang dijalin antar dua atau lebih perusahaan sehingga para pihak seharusnya memiliki kekuatan bersama untuk membuat suatu keputusan yang menentukan kelangsungan usaha mereka.

#### **5.2.5. Kesimpulan Hipotesis 5**

**Hipotesis 5** : Semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi maka semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan yang dihasilkan.

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesis 5 yang diajukan dalam penelitian ini dapat membuktikan bahwa kesuksesan aliansi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Sebagaimana diketahui bahwa salah satu dasar dari pembentukan aliansi adalah untuk melengkapi kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menjalin kerjasama dengan perusahaan lain, dengan demikian sudah selayaknya jika kesuksesan aliansi akan memberikan manfaat positif berupa peningkatan kinerja pemasaran perusahaan tersebut.

### 5.3. Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini telah memberikan bukti empirik untuk menjawab masalah penelitian yang telah diajukan pada Bab I. Kesimpulan mengenai masalah penelitian tersebut akan dijabarkan dalam sub bab berikut ini. Masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun hubungan aliansi jaringan ATM Bersama antar perbankan yang sukses guna meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan.

Hipotesis 1, hipotesis 2, hipotesis 3, dan hipotesis 4 membuktikan bahwa komitmen, reputasi, kepercayaan, dan *shared decision making* merupakan empat variabel yang mempengaruhi kesuksesan aliansi. Komitmen (0.38) menjadi faktor terbesar yang mempengaruhi kesuksesan aliansi. Faktor kedua yang berpengaruh adalah kepercayaan (0.37). Faktor ketiga adalah *shared decision making* (0.28), dan faktor terakhir yang mempengaruhi kesuksesan aliansi adalah reputasi (0.26).

Ditemukannya bukti bahwa komitmen menjadi faktor penentu terbesar yang mempengaruhi kesuksesan aliansi dapat menunjukkan bahwa tanpa keberadaan komitmen sebuah aliansi sulit berjalan dengan baik. Pada dasarnya komitmen merupakan sebuah janji atau tekad yang berasal dari diri masing-masing perusahaan untuk menjaga dan mempertahankan kerjasama yang telah disepakatinya. Jika sejak awal kedua belah pihak tidak memiliki komitmen yang kuat maka bagaimana suatu aliansi akan mampu berjalan dengan baik dan bertahan lama. Tanpa komitmen maka jika terjadi permasalahan, kedua belah pihak akan menjadikannya sebuah alasan untuk memutuskan kerjasama tersebut, namun jika ada komitmen maka kedua belah pihak akan berusaha semaksimal mungkin untuk mempertahankan aliansi yang telah berlangsung selama ini.



#### 5.4. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan implikasi dari penelitian ini terhadap teori-teori yang telah ada selama ini. Salah satu kegunaan dari penelitian seperti yang telah disebutkan dalam Bab I adalah sebagai bahan masukan dan tambahan pustaka bagi pengembangan ilmu pengetahuan manajemen khususnya bidang manajemen strategik dan perbankan yang melakukan kerjasama aliansi ATM.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini maka implikasi teoritis yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Penerimaan terhadap hipotesis 1 menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hasil penelitian Morgan dan Hunt (1994, hlm. 29-30) dan Bowen dan Shoemaker (1998, hlm. 20) yang membuktikan bahwa perilaku oportunistik akan menurunkan tingkat kepercayaan yang diberikan sebaliknya komitmen dapat meningkatkan kerjasama yang ada.
2. Penerimaan terhadap hipotesis 2 menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hasil penelitian Ganesan (1994, hlm. 13) yang menemukan pengaruh positif antara reputasi dengan kepercayaan yang pada akhirnya mengarah pada terciptanya hubungan jangka panjang. Selain itu mendukung hasil penelitian Saxton (1997, hlm. 443-461) yang memberikan kesimpulan bahwa reputasi berhubungan positif dengan hasil aliansi (*alliance outcome*).
3. Penerimaan terhadap hipotesis 3 menunjukkan bahwa penelitian ini memberikan dukungan atas hasil penelitian Monezka, dkk. (1998, hlm. 566-567) yang membuktikan bahwa kepercayaan merupakan dasar bagi kesuksesan aliansi

strategik. Selain itu juga memperkuat hasil penelitian Shamdasani dan Sheth (1994, hlm. 15-17) yang menemukan bahwa kompetensi sebagai salah satu bagian dari kepercayaan, mempunyai pengaruh positif bagi kepuasan terhadap hubungan aliansi dan kelanjutan hubungan aliansi di masa datang.

4. Penerimaan terhadap hipotesis 4 menunjukkan bahwa penelitian ini memberikan dukungan atas hasil penelitian Monezka, dkk (1998, hlm. 568-570) yang menunjukkan bahwa kesuksesan aliansi salah satunya ditentukan oleh adanya partisipasi kedua belah pihak dalam berkomunikasi. Selain itu juga memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Saxton (1997, hlm. 455-456) yang membuktikan bahwa aktifitas *shared decision making* berpengaruh positif terhadap hasil aliansi (*alliance outcome*).
5. Penerimaan terhadap hipotesis 5 menunjukkan bahwa penelitian ini memberikan dukungan atas hasil penelitian Johnson (1999, hlm. 8), yang dalam penelitiannya tentang kerjasama antar perusahaan menyatakan berbagai tipe atau bentuk aliansi seharusnya mampu meningkatkan kinerja masing-masing perusahaan. Selain itu juga memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Dussauge dan Garrette (1998, hlm. 104) yang menyatakan bahwa tujuan beberapa perusahaan besar untuk membentuk aliansi strategik (*strategic alliances*) adalah untuk mengembangkan bisnis mereka.

## 5.5. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial atau implikasi kebijakan merupakan kontribusi dari penelitian ini terhadap kebijakan-kebijakan baru yang seharusnya ditempuh oleh manajemen perusahaan, dengan mendasarkan pada hasil-hasil yang telah dicapai, penelitian ini mengajukan beberapa hal, antara lain :

1. Komitmen merupakan faktor terpenting pertama bagi kesuksesan aliansi.

Variabel komitmen di bentuk oleh tiga indikator, diantara tiga indikator yang perlu dititik beratkan pada kebijakan perusahaan adalah upaya maksimal, yaitu merupakan kemauan pihak mitra bank untuk memelihara kerjasama dengan semaksimal mungkin. Implikasi kebijakan manajerial yang dapat disampaikan adalah manajemen perusahaan harus mempunyai kemauan secara maksimal untuk memelihara komitmen yang tertuang dalam perjanjian kerjasama yang telah disepakati bersama mitranya. Kemauan manajemen perusahaan untuk berupaya memelihara komitmen secara maksimal atas perjanjian kerjasama yang berisi hak dan kewajiban sangat dibutuhkan oleh para mitranya, isi perjanjian kerjasama yang perlu dipelihara dan dilaksanakan antara lain dapat berupa : ketentuan mengenai jangka waktu perjanjian kerjasama dan pemutusan hubungan perjanjian kerjasama, pelaksanaan program iklan dan promosi, kewajiban mitra kerjasama untuk membuka rekening giro di mitra banknya, penyelesaian pembayaran transaksi dan kewajiban lainnya, penyelesaian klaim atas transaksi yang dilakukan oleh nasabahnya, kewajiban menyediakan perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*), penetapan sanksi dan denda yang akan dikenakan bila ada mitra yang melanggar ketentuan

perjanjian kerjasama dan lain-lain. Para pihak yang melakukan kerjasama harus memiliki kemauan yang kuat untuk melaksanakan komitmen dan berupaya maksimal menjadikan perjanjian kerjasama tersebut sebagai pedoman untuk mengembangkan kerjasama aliansinya, tanpa komitmen yang kuat keberadaan aliansi tidak akan bertahan dalam waktu lama.

2. Kepercayaan merupakan faktor terpenting kedua dalam menciptakan kesuksesan aliansi. Variabel kepercayaan di bentuk oleh tiga indikator, diantara tiga indikator yang perlu dititik beratkan pada kebijakan perusahaan adalah dapat dipercaya (*credible*), yaitu kemampuan mitra kerjasama untuk menepati semua perjanjian yang telah disepakatinya. Implikasi kebijakan manajerial yang dapat disampaikan adalah agar manajemen perusahaan melaksanakan semua ketentuan-ketentuan pelaksanaan yang telah disepakati bersama mitranya yang terdapat di dalam standar operasional prosedur dan manual operasional. Ketentuan-ketentuan standar operasional prosedur dan manual operasional yang harus dilaksanakan oleh semua mitra, seperti : kewajiban para mitra untuk melaksanakan kegiatan operasional rutin (memeriksa *counter*, periksa dan hitung sisa kas fisik, pengisian uang, pemeliharaan *journal* transaksi pembukuan, laporan aktivitas terminal), melakukan proses *cut off*, melakukan proses pembuatan laporan harian (laporan aktivitas pemegang kartu, nota kredit antar bank, aktivitas terminal, terminal suspect report, bilateral netting transaksi antar bank, laporan posisi hak dan kewajiban yang belum terselesaikan, laporan hasil settlement antar bank, evaluasi sistem), Di dalam suatu perjanjian kerjasama semua ketentuan pelaksanaan dituangkan dalam standar operasional

prosedur dan manual operasional oleh karena itu para pihak harus mampu untuk melaksanakannya sehingga dapat dipercaya oleh mitranya.

3. *Shared decision making* merupakan faktor terpenting ketiga dalam menciptakan kesuksesan aliansi. Variabel *Shared decision making* di bentuk oleh tiga indikator, diantara tiga indikator yang perlu dititik beratkan pada kebijakan perusahaan adalah komunikasi, yaitu merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan oleh para mitra dalam menjalin suatu kerjasama. Implikasi kebijakan manajerial yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memperbaiki dan meningkatkan komunikasinya selama ini. Ketentuan standar operasional prosedur yang harus dilaksanakan untuk meningkatkan komunikasi adalah ketentuan mengenai pertemuan anggota yaitu pertemuan “dewan manajemen” yang dilakukan setiap periode, semua anggota kerjasama ATM Bersama dapat mengoptimalkan komunikasinya dalam pertemuan anggota tersebut yang bertujuan untuk membahas dan mengambil langkah-langkah penyelesaian terhadap suatu permasalahan operasional ATM Bersama yang sedang berjalan serta membahas rencana pengembangan atau peningkatan kerjasama dimasa yang akan datang. Komunikasi yang dilakukan hendaknya juga bersifat dua arah di mana kedua belah pihak memiliki kekuatan yang sama dan tidak ada pihak yang merasa lebih kuat dibanding pihak lainnya, dengan komunikasi seperti ini maka keputusan yang diambil dapat memuaskan kedua belah pihak.
4. Reputasi merupakan faktor terpenting terakhir dalam menciptakan kesuksesan aliansi. Variabel reputasi di bentuk oleh tiga indikator, diantara tiga indikator yang perlu dititik beratkan pada kebijakan perusahaan adalah reputasi keadilan,

yaitu merupakan reputasi tentang keadilan mitra bank dalam melakukan kerjasama dalam lingkungan bisnisnya. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah agar menjaga reputasi keadilan yang telah dikenal selama ini tanpa membedakan mitra kerjasama. Reputasi keadilan berkaitan dengan reputasi bank selama ini dalam memperlakukan bank lain yang menjadi mitranya. Ketentuan di dalam standar operasional prosedur yang harus diperhatikan untuk dilaksanakan adalah ketentuan mengenai kewajiban para pihak untuk segera menyelesaikan perhitungan pembayaran dengan mitranya (*settlement*), seperti : perhitungan pembayaran antar bank atas suatu transaksi yang telah dilakukan oleh nasabahnya dengan cara menghitung secara benar sesuai laporan bilateral netting dan file transaksi online settlement yaitu sebesar jumlah kewajibannya berupa selisih total antara kewajiban suatu anggota kepada anggota tertentu dengan hak penerimaan dana dari anggota tersebut, oleh karena itu para pihak tidak boleh membedakan dengan mitra bank mana pembayaran transaksi tersebut harus segera diselesaikan.

## **5.6. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini hanya menganalisis 4 faktor internal yang mempengaruhi kesuksesan aliansi yaitu variabel komitmen, variabel reputasi, variabel kepercayaan, dan variabel *shared decision making*. Ditengah tingkat persaingan bisnis yang makin kompetitif di industri perbankan, keberadaan lingkungan persaingan (faktor eksternal) juga dapat mempengaruhi hubungan kerjasama

antar perusahaan. Penelitian ini tidak memasukkan faktor lingkungan persaingan sebagai faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi dan kinerja pemasaran perusahaan.

2. Responden penelitian ini hanya perbankan yang tergabung dalam kerjasama aliansi jaringan ATM Bersama, padahal terdapat beberapa kerjasama aliansi jaringan ATM lainnya seperti : ATM Link, ATM Prima. Hasil penelitian ini dapat berakibat kekurangtepatan implikasi jika diterapkan pada kerjasama aliansi jaringan ATM di luar obyek penelitian.
3. Penelitian ini hanya mengambil obyek penelitian pada kerjasama aliansi jaringan ATM antar perbankan yang berada di Indonesia, padahal terdapat beberapa kerjasama aliansi jaringan ATM lainnya yang berada diluar negeri seperti : ATM Maestro, ATM Cirrus.

### **5.7. Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda penelitian mendatang yang disarankan dalam penelitian ini mengacu pada keterbatasan penelitian, yaitu :

1. Penelitian mendatang hendaknya memasukkan faktor eksternal seperti lingkungan persaingan sebagai faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi, dengan demikian akan dapat diketahui apakah lingkungan persaingan yang berubah cepat juga berdampak pada kesuksesan aliansi dan kinerja perusahaan, sebagaimana diketahui bahwa kondisi lingkungan perusahaan turut pula mempengaruhi kelangsungan perusahaan.

2. Penelitian mendatang sebaiknya meneliti juga secara sekaligus semua kerjasama aliansi jaringan ATM antar perbankan diluar ATM Bersama, seperti : ATM Link, ATM Prima yang terdapat di Indonesia.
3. Penelitian mendatang sebaiknya meneliti juga kerjasama yang dilakukan antara aliansi jaringan ATM perbankan yang berada di Indonesia, seperti ATM Bersama, ATM Link, ATM Prima yang bekerjasama dengan aliansi jaringan ATM perbankan di luar negeri, seperti ATM Maestro dan ATM Cirrus.





## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin dan Barton Weitz, 1992, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXIX, February, hlm. 18-34
- Anderson, James C. dan James A. Narus, 1990, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", **Journal of Marketing**, Vol. 54, January, hlm. 42-58
- Bank Indonesia, 1998, **Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan**. Bank Indonesia, Jakarta.
- Bowen, John T., dan Stowe Shoemaker, 1998, "Loyalty : A Strategic Commitment", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol. 39, Iss. 1, hal. 12-25
- Chan, Peng S., dan Heide Dorothy, (1993), "Strategic Alliances in Technology: Key Competitive Weapon", **Sam Advanced Management Journal**, (Autumn), hlm 9-10
- Das, T. K. dan Bing-Sheng Teng, (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 3, hlm. 491-512
- Doney, Patricia M., dan Joseph P. Cannon, 1997, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship", **Journal of Marketing**, Vol. 61, April, hlm. 35-51
- Dussauge, Pierre dan Bernard Garrette, 1998, "Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms", **International Studies Management & Organization**, Vol. 27, No. 4, Winter, hlm. 104-126
- Ferdinand, Augusty, 2002, **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- ....., 2006, **Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ganesan, Shankar, 1994, "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship", **Journal of Marketing**, No.58, April, hlm. 1-19
- Heide, Jan B. dan George John, 1990, "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationship", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVII, February, hlm. 24-36
- Johnson, Jean L., 1996, "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-US Cooperative Alliances", **Journal of International Business Studies**, Special Issue, hlm. 81-102
- ....., 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No.1, hlm. 4-18

- Jap, Sandy D., 1999, "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationship", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXVI, November, hlm. 461-475
- Mohr, Jakki dan John R. Nevin, 1990, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", **Journal of Marketing**, October, hlm. 36-51
- ....., Robert E. Spekman, 1996, "Several Characteristic Contribute to Successful Alliances Between Channel Members", **Journal of Marketing Management**, Vol. 4, No. 4, hlm. 35-43.
- ....., 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, hlm. 103-115
- Moorman, Christine., Gerald Zaltman., dan Rohit Deshpande, 1992, "Relationships Between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust Within and Between Organizations", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXIX, August, hlm. 314-328
- Monezka, Robert M., Kenneth J. Petersen., Robert B. Handfield., dan Gary L. Ragart, 1998, "Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective", **Decision Sciences**, Vol. 29, No. 3, Summer, hlm. 553-577
- Morgan, Robert M. dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol.58, July, hlm. 20-38
- Pitts, Robert A. dan David Lei, 1996, "**Strategic Management. Building and Sustaining Competitive Advantage**", West Publishing Company, Amerika
- Shamdasani, Prem N., dan Jagdish N. Sheth, (1994), "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances", **European Journal of Marketing**, Vol. 29, No. 4, hlm. 6-23
- Saxton, Todd, 1997, "The Effects of Partner and Relationship Characteristic on Alliance Outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.2, hlm. 443-461
- Smith, J. Brock dan Donald W. Barclay, 1997, "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", **Journal of Marketing**, Vol.61, January, hlm. 3-21
- Voss, Glenn B., dan Voss, Zannie Giraud., (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", **Journal of Marketing**, Vol. 64, (January), hlm. 67-83
- Vyas, Niren M., Shelburn William L., dan Rogers Dennis C., (1995), "An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Function and Framework", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 10, No.3, hlm. 47-60.



## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **I. DATA PRIBADI**

1. Nama Lengkap : Revi Rizal
2. Tempat / Tanggal Lahir : Jakarta, 28 Juli 1965
3. Alamat : Spondol Bumi Indah Blok W No. 12 A  
Sumurboto Banyumanik Semarang 50241.
4. N I M : C4A002304
5. Pendidikan :
  - Sekolah Dasar Negeri VI, Tangerang Banten
  - Sekolah Menengah Pertama Xaverius II, Palembang Sumatera Selatan
  - Sekolah Menengah Atas Negeri I, Singkawang Kalimantan Barat
  - Universitas Pancasila, Fakultas Ekonomi, Jakarta

### **II. RIWAYAT PEKERJAAN**

1. Staf I, Kantor Cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Jakarta Kramat, (1 April 1991 – 30 April 1993)
2. Staf II, Kantor Cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Solo Slamet Riyadi Surakarta, (1 Mei 1993 – 31 Desember 1996)
3. *Marketing Lending Officer* (MLO), Kantor Cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kendari Sulawesi Tenggara, (1 Januari 1997 – 28 Pebruari 1999)
4. Pemimpin Cabang, Kantor Cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Sibolga sumatera Utara, (1 Maret 1999 – 31 September 2002)
5. Pemimpin Cabang, Kantor Cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Syariah Semarang Jawa Tengah, (1 Oktober 2002 s/d sekarang)



Semarang, ..... Mei 2006

Kepada Yth

Lampiran : 1 (satu) Bundel Kuesioner  
Perihal : Permohonan Mengisi Kuesioner

Manajemen  
Kantor Pusat Perbankan  
Peserta ATM Bersama  
di  
Tempat

Dengan Hormat,

Saya, Revi Rizal mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang, saat ini sedang melakukan penelitian untuk pembuatan tesis yang berjudul :

**“ ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KESUKSESAN ALIANSI STRATEJIK ANJUNGAN TUNAI MANDIRI (ATM) ANTAR PERBANKAN DALAM MENINGKATKAN KEINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PERBANKAN PESERTA ATM BERSAMA) “**

Kuesioner ini saya kirim kepada Manajemen Kantor Pusat Bank yang melaksanakan kerjasama aliansi ATM Bersama. Informasi yang akan saya peroleh dari respon yang diberikan oleh Bapak/Ibu akan sangat membantu saya untuk mendapatkan bukti empiris tentang Aliansi ATM.

Sudi kiranya Bapak/Ibu meluangkan sedikit waktu untuk mengisi kuesioner ini sebagai bahan masukan kepada saya untuk melengkapi penelitian tersebut. Informasi yang terkumpul melalui kuesioner akan saya jaga kerahasiaannya. Kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian ilmiah. Penelitian ini tidak akan berhasil tanpa adanya partisipasi Bapak/Ibu sebagai responden untuk mengisi kuesioner ini.

Mohon kuesioner ini setelah diisi dan dimasukkan ke dalam amplop tertutup yang sudah saya beri perangko balasan dapat kiranya dalam waktu yang tidak terlalu lama dapat dikirimkan kembali.

Terima kasih atas perhatian dan kesediaan Bapak / Ibu mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

Penulis

**Revi Rizal**

## **KUESIONER**

Kuesioner ini

- Kami terima tanggal : ... Mei 2006
- Kami kirim kembali tanggal : ... Mei 2006

### **I. INFORMASI UMUM**

1. Nama Bapak / Ibu	<i>(boleh tidak diisi)</i>	
2. Nama Kantor		
3. Alamat Kantor Bank		
4. Jabatan Bapak/Ibu di Kantor Pusat Bank		
a. Direktur Utama	d. Wakil Kepala Divisi	
b. Direktur	e. Kepala Bagian	
c. Kepala Divisi	f. Wakil Kepala Bagian	
5. Sejak kapan Bank Bapak/Ibu mulai memiliki produk kartu ATM		
a. < 2 tahun	b. 2 – 5 tahun	c. > 5 tahun
6. Sudah berapa tahun Bank Bapak/Ibu ikut serta sebagai anggota dalam kerjasama aliansi ATM :		
a. < 2 tahun	b. 2 – 5 tahun	c. > 5 tahun
7. Sebutkan alasan utama, Bank Bapak/Ibu ikut serta sebagai anggota dalam suatu kerjasama aliansi jaringan ATM :		
a. Mahalnya Investasi jaringan ATM (kekurangan Modal Investasi)		
b. Adanya Kebutuhan dan Keinginan Nasabah		
8. Apakah ada manfaat yang diperoleh dengan mengikuti kerjasama aliansi jaringan ATM ? YA / TIDAK, bila YA, mohon diisi apa manfaatnya.		
a. Peningkatan pertumbuhan volume penjualan (jumlah transaksi) kartu ATM		
b. Peningkatan pertumbuhan penjualan kartu ATM ( <i>fee based income</i> )		
c. Peningkatan pertumbuhan pelanggan (jumlah nasabah) pemegang kartu ATM		

9. Berapa banyak jumlah mesin ATM yang dimiliki oleh Bank Bapak/Ibu pada saat awal ikut serta dalam kerjasama aliansi jaringan ATM ? berapa banyak jumlah mesin ATM saat ini :
a. Jumlah mesin ATM saat awal ikut serta : ..... mesin ATM
b. Jumlah mesin ATM saat ini sebanyak : ..... mesin ATM
10. Berapa banyak jumlah kartu ATM yang berhasil dipasarkan kepada nasabah Bank Bapak/Ibu pada saat awal ikut serta dalam kerjasama aliansi jaringan ATM ? berapa banyak jumlah kartu ATM yang telah berhasil dipasarkan saat ini :
a. Jumlah kartu ATM saat awal ikut serta : ..... kartu ATM
b. Jumlah kartu ATM saat ini sebanyak : ..... kartu ATM

### **Petunjuk Pengisian Kuesioner**

Kuesioner ini terdiri atas dua macam pertanyaan yaitu pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Untuk pertanyaan terbuka, Bapak/Ibu dipersilahkan untuk mengisinya secara langsung pada tempat yang telah disediakan. Sedangkan untuk pertanyaan tertutup, Bapak/Ibu kami persilahkan untuk memberi tanda  pada setiap jawaban yang anda pilih, dengan ketentuan sebagai berikut :

- Pilih angka 1 – 2 jika Bapak/Ibu sangat tidak setuju (STS)
- Pilih angka 3 – 4 jika Bapak/Ibu tidak setuju (TS)
- Pilih angka 5 – 6 jika Bapak/Ibu netral (N)
- Pilih angka 7 – 8 jika Bapak/Ibu setuju (S)
- Pilih angka 9 – 10 jika Bapak/Ibu sangat setuju (SS)

### **Contoh :**

Para karyawan di bank kami memiliki kemauan kuat untuk memuaskan para nasabahnya.	Sangat tidak setuju											Sangat setuju
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Sebutkan salah bentuk kemauan para karyawan untuk memuaskan nasabah ?

Jawab : .. selalu menanyakan kepada nasabah apa yang bisa kami bantu.

## II. INFORMASI KHUSUS

Yang terhormat Bapak/Ibu, terdapat beberapa variabel yang menjadi obyek penelitian strategi aliansi ATM antar perbankan, yaitu : **komitmen, reputasi, kepercayaan, shared decision making**. Penelitian ini untuk menguji apakah variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan aliansi dan kinerja perusahaan.

- A.** Bagian ini terdiri atas 3 pernyataan tentang komitmen bank Bapak/Ibu terhadap bank mitra aliansi, yaitu mengenai : sangat komitmen, peduli hubungan, upaya maksimal.

<b>K o m i t m e n</b>																																			
1. Bank kami memiliki komitmen yang kuat untuk bekerja sama dengan bank lain demi kesuksesan usaha bersama.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: left; padding: 2px;">Sangat tidak setuju</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">Sangat setuju</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table> </td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </table>	Sangat tidak setuju	Sangat setuju	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju	Sangat setuju																																		
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																										
2. Bank kami secara intens terus menjalin hubungan baik dengan bank-bank lain yang menjadi mitra sehingga tetap terjalin hubungan baik.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: left; padding: 2px;">Sangat tidak setuju</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">Sangat setuju</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table> </td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </table>	Sangat tidak setuju	Sangat setuju	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju	Sangat setuju																																		
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																										
3. Bank kami telah melakukan upaya maksimal demi menjaga dan memelihara kerjasama baik dengan bank mitra.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: left; padding: 2px;">Sangat tidak setuju</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">Sangat setuju</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table> </td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </table>	Sangat tidak setuju	Sangat setuju	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju	Sangat setuju																																		
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																										

**Sebutkan salah satu bentuk komitmen bank Bapak/Ibu dalam upaya untuk menyukseskan kerjasama aliansi tersebut ?**

.....

.....

- B.** Bagian ini terdiri atas 3 pernyataan tentang reputasi bank yang menjadi mitra bank Bapak/Ibu, yaitu mengenai : reputasi kejujuran, reputasi keadilan, reputasi kepedulian.

<b>R e p u t a s i</b>																																			
4. Menurut kami kejujuran yang ditunjukkan oleh manajemen bank mitra kerjasama aliansi merupakan faktor yang sangat penting bagi suksesnya kerjasama aliansi.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: left; padding: 2px;">Sangat tidak setuju</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">Sangat setuju</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table> </td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </table>	Sangat tidak setuju	Sangat setuju	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju	Sangat setuju																																		
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																										

<p>5. Menurut kami keadilan yang di tunjukkan oleh manajemen bank mitra kerjasama aliansi untuk melaksanakan hak dan kewajiban dalam perjanjian kerjasama aliansi merupakan faktor yang sangat penting bagi suksesnya kerjasama aliansi.</p>	<p style="text-align: center;">Sangat tidak setuju <span style="float: right;">Sangat setuju</span></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

<p>6. Menurut kami kepedulian yang ditunjukkan oleh manajemen bank mitra kerjasama aliansi untuk mengatasi hambatan kerjasama aliansi tersebut merupakan faktor yang sangat penting bagi suksesnya kerjasama.</p>	<p style="text-align: center;">Sangat tidak setuju <span style="float: right;">Sangat setuju</span></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

**Sebutkan salah satu bentuk reputasi yang menurut Bapak/Ibu paling penting guna menyukkseskan kerjasama aliansi ?**

.....

.....

**C.** Bagian ini terdiri atas 3 pernyataan tentang kepercayaan bank Bapak/Ibu terhadap bank mitra, yaitu mengenai : kredibilitas, kepedulian, dapat diandalkan.

<b>K e p e r c a y a a n</b>
------------------------------

<p>7. Mitra kerjasama aliansi kami telah melaksanakan semua perjanjian kerjasama aliansi sebagaimana yang telah disepakati.</p>	<p style="text-align: center;">Sangat tidak setuju <span style="float: right;">Sangat setuju</span></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

<p>8. Mitra kerjasama aliansi kami memiliki kepedulian untuk melaksanakan dan memperhatikan kelangsungan kerjasama aliansi yang telah disepakati.</p>	<p style="text-align: center;">Sangat tidak setuju <span style="float: right;">Sangat setuju</span></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

<p>9. Mitra kerjasama aliansi anda dapat diandalkan untuk menyelesaikan permasalahan di antara mitra kerjasama</p>	<p style="text-align: center;">Sangat tidak setuju <span style="float: right;">Sangat setuju</span></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												



**Sebutkan salah satu bentuk kepercayaan bank Bapak/Ibu terhadap bank mitra ?**

.....  
.....

**D.** Bagian ini terdiri atas 3 pernyataan tentang *share decision making* (pengambilan keputusan bersama) yang terjadi antara bank Bapak/Ibu dengan bank mitra, yaitu mengenai : kemampuan membuat keputusan, komunikasi, partisipasi informasi.

***Shared Decision Making***

10. Mitra kerjasama aliansi kami mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan atas permasalahan yang mungkin terjadi dan hal ini merupakan faktor yang sangat penting bagi suksesnya kerjasama aliansi.	<p>Sangat tidak setuju <span style="float: right;">Sangat setuju</span></p> <table border="1" style="margin: auto;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr><tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td><td style="text-align: center;">10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

11. Dalam kerjasama aliansi ini diantara mitra kerjasama sering terjalin komunikasi yang baik dan rutin untuk mencapai tujuan bersama, dan hal ini merupakan faktor yang sangat penting bagi suksesnya kerjasama aliansi.	<p>Sangat tidak setuju <span style="float: right;">Sangat setuju</span></p> <table border="1" style="margin: auto;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr><tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td><td style="text-align: center;">10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

12. Mitra kerjasama aliansi kami memiliki kemampuan dalam penguasaan mengenai informasi teknologi baru sehingga dapat kami andalkan.	<p>Sangat tidak setuju <span style="float: right;">Sangat setuju</span></p> <table border="1" style="margin: auto;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr><tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td><td style="text-align: center;">10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

**Sebutkan salah satu bentuk *share decision making* yang pernah dilakukan antara bank mitra dengan bank Bapak/Ibu ?**

.....  
.....

- E.** Bagian ini terdiri atas 3 pernyataan tentang kesuksesan aliansi bank Bapak/Ibu, yaitu mengenai : kelanjutan aliansi, peningkatan kualitas, kemampuan berkompetisi.

<b>K e s u k s e s a n   A l i a n s i</b>																					
13. Kami memandang kerjasama aliansi yang telah terjalin diantara sesama mitra aliansi sudah terjalin dengan baik sehingga ada keinginan untuk melanjutkan dan meningkatkan kerjasama ini	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> <span>Sangat tidak setuju</span> <span>Sangat setuju</span> </div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
14. Kerjasama aliansi yang terjalin baik terbukti mampu meningkatkan kualitas pelayanan kami kepada pemegang kartu ATM.	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> <span>Sangat tidak setuju</span> <span>Sangat setuju</span> </div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
15. Kerjasama diantara mitra aliansi jaringan ATM ini telah memberikan peningkatan kemampuan bersaing dengan perbankan diluar mitra kerjasama.	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> <span>Sangat tidak setuju</span> <span>Sangat setuju</span> </div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

**Menurut Bapak/Ibu apa faktor yang paling penting untuk menjaga kelangsungan kerjasama aliansi tersebut ?**

.....

.....

- F.** Bagian ini terdiri atas 3 pernyataan tentang kinerja perusahaan bank Bapak/Ibu, yaitu mengenai : volume penjualan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan.

<b>K i n e r j a   P e r u s a h a a n</b>																					
16. Kerjasama yang baik diantara mitra aliansi terbukti telah mampu meningkatkan jumlah transaksi kartu dari nasabah kami pemilik kartu ATM.	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> <span>Sangat tidak setuju</span> <span>Sangat setuju</span> </div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

<p>17. Kerjasama yang baik diantara mitra aliansi terbukti telah mampu meningkatkan jumlah <i>fee based income</i> yang berasal dari transaksi ATM.</p>	<p style="text-align: center;">Sangat tidak setuju <span style="float: right;">Sangat setuju</span></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
<p>18. Kerjasama yang baik diantara mitra aliansi terbukti telah mampu meningkatkan jumlah kartu yang dapat dipasarkan ke nasabah.</p>	<p style="text-align: center;">Sangat tidak setuju <span style="float: right;">Sangat setuju</span></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

**Sebutkan salah satu bentuk keuntungan yang paling menonjol dari adanya aliansi yang dirasakan oleh bank Bapak/Ibu ?**

.....

.....

Responden

( nama & tanda tangan )

*Terima kasih atas partisipasi yang sudah diberikan  
semoga Allah SWT selalu memberikan ridho-Nya kepada Kita*