

**PENGARUH FAKTOR – FAKTOR ORIENTASI  
STRATEGI TERINTEGRASI DAN DAMPAKNYA  
TERHADAP HUBUNGAN JANGKA PANJANG**  
Studi Kasus pada Outlet Consumer Goods CV. Cahaya Mulia Lestari  
Semarang



**TESIS**

Disusun oleh :  
Alfonsus Adhi Mulyawan  
C4A006139  
Angkatan 27 / Kelas Malam

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2008**



## *Sertifikasi*

Saya, Alfonsus Adhi Mulyawan, 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

Alfonsus Adhi Mulyawan

## **PENGESAHAN TESIS**

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

**PENGARUH FAKTOR – FAKTOR ORIENTASI  
STRATEGI TERINTEGRASI DAN DAMPAKNYA  
TERHADAP HUBUNGAN JANGKA PANJANG**  
Studi Kasus pada Outlet Consumer Goods CV. Cahaya Mulia Lestari Semarang

**yang disusun oleh Alfonsus Adhi Mulyawan, NIM C4A006139  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 12 Februari 2008**

**Pembimbing Pertama**

**Pembimbing Kedua**

**Dr. Ibnu Widiyanto, MA**

**Dra. Amie Kusumawardhani, MSc**

**Semarang, 12 Februari 2008  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program**

**Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA**

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to test the influences of outlet business relationship quality, company policy flexibility, salesman personalisation characteristic, social relationship, and outlet salesman relationship quality toward strategic integration to increase long range relationship. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem within CV. Cahaya Mulia Lestari.*

*The samples size of this research is 125 outlets of CV. Cahaya Mulia Lestari. Using the Structural Equation Modeling (SEM). The results show that the outlet business relationship quality, company policy flexibility, salesman personalisation characteristic, social relationship, and outlet salesman relationship quality have positive and significant influences on a strategic integration to increase long range relationship.*

*The effect of outlet business relationship quality toward strategic integration are 0,28, the effect of company policy flexibility toward strategic integration are 0,26, the effect of salesman personalisation characteristic toward strategic integration are 0,18, the effect of social relationship toward strategic integration are 0,21, the effect of outlet salesman relationship quality toward strategic integration are 0,24, the effect of strategic integration toward long range relationship are 0,43.*

*Keywords: outlet business relationship quality, company policy flexibility, salesman personalisation characteristic, social relationship, outlet salesman relationship quality, strategic integration and long range relationship*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kualitas hubungan bisnis dengan outlet, fleksibilitas kebijakan perusahaan, karakteristik personalisasi tenaga penjual, hubungan sosial, dan kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet terhadap orientasi strategi terintegrasi dalam meningkatkan hubungan jangka panjang.

Sampel penelitian ini adalah outlet CV. Cahaya Mulia Lestari, sejumlah 125 outlet. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas hubungan bisnis dengan outlet, fleksibilitas kebijakan perusahaan, karakteristik personalisasi tenaga penjual, hubungan sosial, dan kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet berpengaruh signifikan positif terhadap orientasi strategi terintegrasi dan orientasi strategi terintegrasi berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan jangka panjang.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa kualitas hubungan bisnis dengan outlet berpengaruh signifikan terhadap orientasi strategi terintegrasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,28, fleksibilitas kebijakan perusahaan berpengaruh signifikan terhadap orientasi strategi terintegrasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,26, karakteristik personalisasi tenaga penjual berpengaruh signifikan terhadap orientasi strategi terintegrasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,18, hubungan sosial berpengaruh signifikan terhadap orientasi strategi terintegrasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,21, kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet berpengaruh signifikan terhadap orientasi strategi terintegrasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,24, dan orientasi strategi terintegrasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan jangka panjang dengan koefisien korelasi sebesar 0,43,

**Kata Kunci:** kualitas hubungan bisnis dengan outlet, fleksibilitas kebijakan perusahaan, karakteristik personalisasi tenaga penjual, hubungan sosial, kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet, orientasi strategi terintegrasi dan hubungan jangka panjang

## **KATA PENGANTAR**

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadirat Tuhan YME atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, Khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahan dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

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

1. Bapak Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Dr. Ibnu Widiyanto, MA, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Dra. Amie Kusumawardhani, MSc, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

4. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu-ilmu melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
5. Para staff administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi S-2 ini.
6. Kedua orang tua tercinta, yang memberikan segala curahan kasih dan perhatian yang begitu besar kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
7. Kakak dan adikku yang sedikit banyak ikut juga membantu penulis untuk tidak jenuh terhadap pembuatan tesis ini.
8. Christina Intan, kekasihku yang selalu sabar, dan men-support penulis dalam segala hal termasuk dalam penulisan tesis ini.
9. Rekan – rekan kantor, rekan – rekan kuliah seangkatan, dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Tuhan YME berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan rekan – rekan sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat terutama bagi diri pribadi penulis serta pihak – pihak yang berkepentingan. Segala kritik dan saran atas tesis ini tentunya akan sangat bermanfaat untuk penyempurnaan selanjutnya.

Semarang, 12 Februari 2008

**Alfonsus Adhi Mulyawan**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN SERTIFIKASI .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
ABSTRAKSI .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	9
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	10
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	11
2.1 Telaah Pustaka .....	11
2.1.1 Hubungan Jangka Panjang ( <i>Long Term Relationship</i> ) (HJP).....	11
2.1.2 Orientasi Strategi Terintegrasi (OST).....	16
2.1.3 Kualitas Hubungan Tenaga Penjualan dengan Outlet (KHTPO) .....	18
Kualitas Hubungan Bisnis dengan Outlet (KHBO) .....	21



2.1.1	Fleksibilitas Kebijakan Perusahaan (FKP) .....	27
2.1.2	Karakteristik Personalisasi Tenaga Penjual (KPTP).....	29
2.1.3	Hubungan Sosial (HS) .....	30
2.2	Pengembangan Model dan Kerangka Pemikiran Teoritis .....	31
2.3	Dimensional Variabel .....	33
2.3.1	Indikator Kualitas Hubungan Bisnis dengan Outlet .....	33
2.3.2	Indikator Fleksibilitas Kebijakan Perusahaan.....	34
2.3.3	Indikator Karakteristik Personalisasi Tenaga Penjual .....	35
2.3.4	Indikator Hubungan Sosial .....	35
2.3.5	Indikator Kualitas Hubungan Tenaga Penjualan dengan Outlet.....	36
2.3.6	Indikator Orientasi Strategi Terintegrasi .....	37
2.3.7	Indikator Hubungan Jangka Panjang .....	38
BAB III	METODE PENELITIAN .....	40
3.1	Desain dan Objek Penelitian.....	40
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	41
3.3	Populasi dan Sampel.....	42
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	44
3.5	Teknik Analisis Data.....	45
BAB IV	ANALISIS DATA.....	53
4.1	Analisis Data Penelitian.....	53
4.1.1	Analisis Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ) .....	54
4.1.2	Analisis Structural Equation Modelling (SEM).....	63
4.1.3	Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> .....	69

4.2 Pengujian Hipotesis .....	70
4.3 Pembahasan Hasil .....	71
<b>BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....</b>	<b>76</b>
5.1 Simpulan .....	76
5.1.1. Simpulan Mengenai Hipotesis 1 .....	76
5.1.2. Simpulan Mengenai Hipotesis 2 .....	77
5.1.3. Simpulan Mengenai Hipotesis 3 .....	77
5.1.4. Simpulan Mengenai Hipotesis 4 .....	78
5.1.5. Simpulan Mengenai Hipotesis 5 .....	79
5.1.6. Simpulan Mengenai Hipotesis 6 .....	79
5.2 Implikasi Teoritis .....	80
5.3 Implikasi Kebijakan .....	81
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	86
5.5 Agenda Penelitian Mendatang .....	87
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>93</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	<b>182</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Realisasi dan Target Penjualan CV. Cahaya Mulia Lestari.....	
Tabel 3.1. Model Persamaan Struktural.....	
Tabel 3.2. Model Persamaan Kesalahan Struktural .....	
Tabel 3.3. Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS .....	
Tabel 4.1. Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	
Tabel 4.2. Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	
Tabel 4.3. Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	
Tabel 4.4. Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	
Tabel 4.5. Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)....	
Tabel 4.6. Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)....	
Tabel 4.7. Reliability dan Variance Extract.....	
Tabel 4.8. Regression Weight Structural Equation Model (SEM) .....	
<b>Tabel 5.1. Implikasi Kebijakan</b>	<b>82</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....
Gambar 2.2. Indikator Kualitas Hubungan Bisnis dengan Outlet .....
Gambar 2.3. Indikator Fleksibilitas Kebijakan Perusahaan.....
Gambar 2.4. Indikator Karakteristik Personalisasi Tenaga Penjual .....
Gambar 2.5. Indikator Hubungan Sosial.....
Gambar 2.6. Indikator Kualitas Hubungan Tenaga Penjualan dengan Outlet.....
Gambar 2.7. Indikator Orientasi Strategi Terintegrasi.....
Gambar 2.8. Indikator Hubungan Jangka Panjang .....
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen .....
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Endogen.....
Gambar 4.3. Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM).....
<b>Gambar 4.4. Pengembangan Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM) 66</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Data Output SEM .....	
Lampiran 1. Data Succesive Interval .....	
<b>Lampiran 1. Data Output SEM</b>	<b>101</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Persaingan bisnis baik pasar domestik maupun pasar internasional telah berubah menjadi persaingan yang sangat ketat. Perusahaan ingin berkembang atau paling tidak mampu bertahan harus dapat memberikan pelanggan barang atau jasa yang bernilai lebih tinggi, kualitas atau mutu, ketersediaan dan pelayanan yang lebih baik. Intinya mempertahankan kinerja pemasaran yang berkelanjutan (*sustainable performance*) (Ferdinand, 1999). Relationship marketing mampu memberdayakan kekuatan keinginan pelanggan dengan tekanan teknologi informasi untuk memberikan kepuasan pada pelanggan. Cakupannya meliputi tuntutan manajemen mutu terpadu secara global untuk menghadapi kebutuhan bisnis yang pelanggan dengan lebih agresif. Strategi bisnis difokuskan pada kelanggengan dan pemuasan pelanggan serta bekerja untuk mengantisipasi kebutuhan dan penyesuaian hasil produk. Rangsangan yang ingin dibangkitkan dari konsep relationship marketing adalah metode-metode dalam menarik perhatian, pemeliharaan kepuasan pelanggan serta meningkatkan dan memanajemeni hubungan kepuasan dengan pelanggan. Dengan kata lain, relationship marketing berupaya memperpanjang umur waktu hidup pelanggan sebagai individu yang bertransaksi (Khoe Yaou Tung, 1997).

Untuk dapat membawa produk ke pasar, dan memastikan produk ke tangan konsumen, perusahaan harus memahami *go to-market strategy* atau strategi menuju

pasar. Perusahaan umumnya mempekerjakan tenaga-tenaga penjual untuk menjual barang-barangnya pada distributor, pedagang besar (grosir), pedagang eceran (*retailer*), atau langsung pada pengguna akhir (*end user*), semuanya dikenal dengan saluran distribusi, Kotler (2004).

Salah satu saluran distribusi yang sangat strategis dan penting adalah outlet *retailer*. Perusahaan pengecer (*retailer*) bukan lagi sebagai lokasi penampungan bagi produk-produk yang dihasilkan produsen (*principal*) sebaliknya sekarang bertindak sebagai perwakilan dari para pelanggan. Pengecerlah yang sekarang menjadi penentu dalam memilih barang-barang (*product*) apa yang paling tepat dan dapat memuaskan para konsumennya (Kotler, 2004). William J. Stanton (1978) dalam Doney dan Cannon (1997) menegaskan bahwa pengecer sangat memiliki peran dalam saluran distribusi. Menurutnya pengecerlah sebenarnya pemimpin pasar itu, karena pengecer berada paling dekat dengan konsumen, yang mengetahui kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka akan suatu produk.

Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kebijakan saluran distribusi dapat digunakan untuk memanajementi persaingan, dengan asumsi bahwa semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan, akan semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada target pasar tertentu.

Strategi distribusi adalah salah satu bidang strategi pemasaran yang ditujukan terutama untuk meningkatkan penjualan dan porsi pasar untuk menunjang pertumbuhan yang berkelanjutan. Sebagai sebuah instrumen strategi, kebijakan

distribusi diterapkan, akan semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual ke pasar target tertentu (Ferdinand, 1999). Proses distribusi ini memerlukan integrasi strategik yang merupakan strategi perusahaan untuk mengelola faktor-faktor hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai outcomes (Jean L. Johnson, 1999).

Hal ini menggambarkan sebuah kebutuhan pada keadaan dimana adanya saling pengertian yang lebih baik pada hubungan pekerjaan (*working partnership*) antara perusahaan pabrikan dan perusahaan distribusi (James C. Anderson & James A. Narus, 1990). Hubungan strategis dan berkualitas antara pabrikan dan anggota distribusinya diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka agar tetap unggul dalam persaingan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam menciptakan proses penjualan ke outlet rekanan yang lancar akan berdampak pada peningkatan volume penjualan produk ke outlet (*selling-in*). Lebih lanjut, Anderson dkk (1997) menyatakan bahwa keputusan tentang strategi saluran distribusi yang diambil oleh perusahaan dapat dijadikan sebagai strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Sebagai suatu fungsi, saluran distribusi bertanggung jawab dalam menentukan jumlah persediaan dan berapa besar pesanan yang akan dikumpulkan serta penanganannya dengan mempertimbangkan biaya aktivitasnya. Menurut Ferdinand (2000), kebijakan distribusi dapat dikembangkan berpijak pada dua pilihan dasar yaitu kebijakan *selling-in* yang berada dalam daerah pengendalian perusahaan distribusi, serta kebijakan *selling-out* yang berada di daerah di luar pengendalian perusahaan distribusi. *Selling-in* diarahkan pada proses *merchandising*, yaitu



pemajangan produk pada outlet-outlet penjualan, sehingga tugas manajemen adalah menjamin ketersediaan barang atau jasa di tingkat outlet penjualan.

Kualitas hubungan tenaga penjualan memiliki peran agar produk tersebar di seluruh outlet, dengan keadaan produk sudah merata terdistribusi di outlet-outlet, maka dapat dikatakan produk tersebut dalam kondisi unggul dalam bersaing. Agar semua dapat berhasil dengan baik sangat dibutuhkan kemampuan manajemen untuk menangani tenaga penjualan secara profesional, mampu menjalin hubungan bisnis yang berkualitas dengan pelanggan. Seperti yang dikemukakan oleh Canon dan Homburg (2001) bahwa kualitas hubungan bisnis yang berkualitas sangat berpengaruh terhadap meningkatnya jumlah pembelian dari pelanggan. Doney dan Cannon (1997), dalam penelitiannya mendapatkan bukti bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Selanjutnya Shipley dan Jobber (1989) dalam penelitiannya mendapatkan bahwa evaluasi kinerja tenaga penjualan, para distributor, kompensasi yang diberikan dan metode evaluasi yang diterapkan adalah implementasi teknik dan keputusan manajemen penjualan. Peneliti lain Sigauw, Simpson, dan Baker (1998) menemukan bahwa secara langsung maupun tidak perilaku pemasok distribusi mempunyai dampak yang positif dengan laba perusahaan.

Oleh karena itu dalam perusahaan diperlukan suatu keterpaduan suatu sistem yang meliputi kualitas hubungan bisnis dengan outlet, fleksibilitas kebijakan perusahaan, serta kinerja tenaga penjualan. Sistem ini merupakan suatu orientasi

strategi yang terintegrasi yang perlu dilakukan demi mencapai tujuan perusahaan, yaitu hubungan jangka panjang.

CV. Cahaya Mulia Lestari merupakan salah satu distributor barang – barang konsumsi (consumer goods) di area Semarang dan sekitarnya. CV. Cahaya Mulia Lestari memiliki komitmen untuk menyediakan layanan distribusi dan penyediaan produk berkualitas bagi masyarakat. *Long term business opportunity* merupakan visi utama dari berdirinya CV Cahaya Mulia Lestari. Menurut Porter (1993) diferensiasi merupakan salah satu cara untuk menciptakan keunggulan bersaing yaitu kemampuan perusahaan untuk menanggulangi persaingan yang lebih baik ketimbang para pesaingnya.

Penelitian ini dilakukan pada CV. Cahaya Mulia Lestari yang merupakan salah satu distributor utama untuk daerah Semarang. Alasan penelitian ini dilakukan pada CV. Cahaya Mulia Lestari dikarenakan adanya penurunan nilai penjualan selama periode kuartal tahun 2004-2007. Adapun proporsi hasil antara target penjualan dan realisasi penjualan CV. Cahaya Mulia Lestari tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut :

**Tabel 1.1**  
**Realisasi dan Target Penjualan CV. Cahaya Mulia Lestari**

<b>Periode (3 bulanan)</b>	Q4 2004	Q1 2005	Q2 2005	Q3 2005	Q4 2005	Q1 2006	Q2 2006	Q3 2006	Q4 2006	Q1 2007	Q2 2007
<b>Target Penjualan</b> (pembulatan dalam jutaan rupiah)	50	75	100	150	200	350	600	650	675	700	710
<b>Realisasi Penjualan</b> (pembulatan dalam jutaan rupiah)	40	60	80	150	300	450	600	650	750	645	660
<b>Pencapaian (%)</b>	80	80	80	100	150	128,6	100	100	111,1	92,1	93
<b>Pertumbuhan Penjualan (%)</b>		50	33,3	87,5	100	50	33,3	8,3	15,4	-14	2,3
<b>ROI (%)</b>		5,76	4,08	6,13	7,21	7,85	8,56	8,89	9,64	8,75	8,44

Sumber: CV. Cahaya Mulia Lestari (2007)

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut menunjukkan adanya trend pertumbuhan penjualan yang fluktuatif yang diakibatkan oleh pencapaian penjualan CV. Cahaya Mulia Lestari belum memenuhi target yang optimal selama periode tahun 2004-2006. Pertumbuhan penjualan mengalami penurunan pada kuartal II tahun 2005, dari kuartal sebelumnya sebesar 50% menjadi 33,3%. Pada IV tahun 2005 sampai dengan kuartal III tahun 2006 juga mengalami penurunan, bahkan pada kuartal I tahun 2007 pertumbuhan penjualan menunjukkan angka negatif yaitu: -14%. Hal tersebut perlu mendapat perhatian serius oleh manajemen perusahaan dikarenakan banyaknya pesaing dalam bisnis sejenis. Diketahui bahwa CV. Cahaya Mulia Lestari sebagai distributor barang – barang konsumsi (consumer goods) di area Semarang dan sekitarnya mengalami penurunan penjualan yang penyebab utamanya adalah

ancaman dari pesaing (*competitor*) dari luar area Semarang yang masuk ke area tersebut. Dengan adanya pemberian fasilitas kemudahan seperti potongan harga (*discount*) dan tempo pembayaran (*term of payment*) yang lebih dibanding CV. Cahaya Mulia Lestari Semarang; para pesaing menjadi ancaman yang berat dalam peningkatan nilai penjualan perusahaan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penelitian ini mencoba melihat permasalahan yang terjadi pada CV. Cahaya Mulia Lestari dari faktor eksternalnya, yaitu hubungan jangka panjang yang berkelanjutan, yang di proxy melalui penurunan repeat purchase, pertumbuhan penjualan dan *return on investment* (ROI). Hal ini dikarenakan kondisi external perusahaan yang susah untuk dikontrol karena hal tersebut diluar kendali manajemen perusahaan. Penelitian ini dilakukan karena adanya fenomena gap dari CV. Cahaya Mulia Lestari yaitu: adanya trend pertumbuhan penjualan yang menurun, dimana pertumbuhan penjualan mengalami penurunan pada kuartal II tahun 2005, dari kuartal sebelumnya sebesar 50% menjadi 33,3%. Pada IV tahun 2005 sampai dengan kuartal III tahun 2006 juga mengalami penurunan, bahkan pada kuartal I tahun 2007 pertumbuhan penjualan menunjukkan angka negatif yaitu: -14%.

Penelitian ini merupakan replikasi dari beberapa penelitian sebelumnya yaitu : variabel orientasi strategi terintegrasi merupakan variabel yang dipengaruhi. oleh banyak faktor, diantaranya: kualitas hubungan bisnis dengan outlet, Sujoko (2002),

Jab dan Ganesan Shankar (2000), Morgan and Hunt (1994), Heide and John (1992), Johnson (1999) ; kualitas hubungan tenaga penjualan, Fredrich (2004), Ahmad Hanfan (2005), Cravens, Wonndruff dan Stamper (1992), Liu dan Leach (2001) ; fleksibilitas kebijakan perusahaan, Ferdinand (2000), Sunaryo (2002), Fredrich (2004), Doney dan Cannon (1997), dan Moore (1992), maka untuk itu dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu : “Bagaimana strategi yang dilakukan dalam meningkatkan hubungan jangka panjang pada CV. Cahaya Mulia Lestari Semarang?

Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kualitas hubungan bisnis dengan outlet terhadap orientasi strategi terintegrasi?
2. Bagaimana pengaruh fleksibilitas kebijakan perusahaan terhadap orientasi strategi terintegrasi?
3. Bagaimana pengaruh karakteristik personalisasi tenaga penjual terhadap orientasi strategi terintegrasi?
4. Bagaimana pengaruh hubungan sosial terhadap orientasi strategi terintegrasi?
5. Bagaimana pengaruh kualitas hubungan tenaga penjualan dengan outlet terhadap orientasi strategi terintegrasi?
6. Bagaimana pengaruh orientasi strategi terintegrasi terhadap hubungan jangka panjang?

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

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

Tujuan utama dari penelitian ini adalah mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi strategi integrasi CV. Cahaya Mulia Lestari Semarang. Dan penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi strategi terintegrasi dalam meningkatkan hubungan jangka panjang CV. Cahaya Mulia Lestari Semarang dengan outletnya.

Berdasarkan perumusan masalah diatas, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kualitas hubungan bisnis dengan outlet terhadap orientasi strategi terintegrasi.
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh fleksibilitas kebijakan perusahaan terhadap orientasi strategi terintegrasi.
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh karakteristik personalisasi tenaga penjual terhadap orientasi strategi terintegrasi.
4. Menganalisis dan membuktikan pengaruh hubungan sosial terhadap orientasi strategi terintegrasi.
5. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kualitas hubungan tenaga penjualan dengan outlet terhadap orientasi strategi terintegrasi.
6. Menganalisis dan membuktikan pengaruh orientasi strategi terintegrasi terhadap hubungan jangka panjang.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

1. Memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan dan penelitian selanjutnya khususnya mengenai bidang manajemen stratejik dari faktor-faktor variabel yang mempengaruhi terhadap orientasi strategi terintegrasi dan mempertegas penelitian bahwa variabel orientasi strategi terintegrasi benar-benar berpengaruh terhadap hubungan jangka panjang.
2. Memberikan masukan bagi perusahaan sehingga dapat digunakan untuk memperbaiki, mengembangkan dan meningkatkan dalam menjalankan aktivitas bisnis perusahaan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. Hubungan Jangka Panjang (*Long Term Relationship*) (HJP)**

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan Porter (1985). Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah imitabilitas, durabilitas dan kemudahan menyamai, ketiga indikator dari Porter (1985) masih relevan untuk dijadikan acuan dasar konstruk penelitian ini hanya saja penekanan pada kinerja tenaga pemasaran lebih tegas. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para konsumennya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aker, 1989)

Keunggulan bersaing dapat dihasilkan dengan baik bila perusahaan sukses membangun, memelihara dan mengembangkan berbagai keunggulan khas perusahaan sebagai hasil dari beroperasinya berbagai asset strategik yang dimiliki dan dikembangkan perusahaan. Asset strategik yang memiliki kemampuan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan ini adalah sumber daya dan kompetensi yang dibangun melalui berbagai interaksi sosial yang terinternalisasi sebagai sebuah kompleksitas sosial yang khas.



Kompleksitas sosial yang dibangun itu relatif rumit dan sulit untuk ditransplantasi ke organisasi/perusahaan lain karena itu ia akan menjadi instrumen strategik yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan di masa mendatang (Ferdinand, 2003). Hal inilah yang nantinya akan menunjukkan bagaimana suatu perusahaan dapat tetap bertahan dengan memiliki orientasi hubungan jangka panjang dengan rekanannya.

Perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat, atau harus dapat mengambil keunggulan dari lingkungannya untuk memperoleh keuntungan berupa hubungan dengan rekanan dalam waktu yang panjang. Beberapa perusahaan telah gagal karena strategi yang digunakan tidak tepat untuk lingkungan perusahaannya. Beberapa industri besar membagi sejumlah kelompok strategi, akan tetapi kelompok strategi tersebut menggunakan strategi yang sama. Seharusnya setiap kelompok strategi mempunyai strategi yang berbeda pula. Banyak perusahaan yang melakukan investasi pada teknologi dengan harapan dapat memberikan keuntungan jangka panjang (Kettinger et al, 1994).

Pertanyaan yang kemudian muncul adalah kondisi apa yang harus dipenuhi bila sumber daya dan kompetensi akan dipertimbangkan sebagai faktor-faktor strategi riil untuk menghasilkan suatu hubungan jangka panjang. Kondisi itu adalah bahwa sumber daya dan kapabilitas seharusnya merupakan sekumpulan asset strategi yang dipersepsikan sebagai atau akan menjadi strategi jika mereka merupakan landasan

dasar untuk memantapkan keuntungan jangka panjang suatu perusahaan (Ferdinand, 2003)

Sistem organisasional yang kompleks yang menjadi dasar untuk mencapai hubungan jangka panjang dari masing-masing perusahaan. Namun demikian asal-usul nyata dari sumber daya yang demikian tetap saja tidak jelas (Ferdinand, 2003). Telaah pustaka mengindikasikan bahwa sebuah sumber kunci dari sumber daya yang unik yang mampu meningkatkan posisi kompetitif perusahaan adalah sumber daya khas perusahaan (*company specific resources*) (Barney, 1991; dan Ferdinand, 2003) yang dihasilkan dari perbedaan-perbedaan dalam atribut-atribut perusahaan dalam sebuah industri.

Aspek dasar dari pencapaian hubungan jangka panjang yang sustainabel seperti yang dikembangkan dalam berbagai literatur manajemen strategi (Ferdinand, 2003) adalah sustainabilitas dari atribut-atribut strategi dan durabilitas dari superioritas berbagai sumber daya kunci yang lebih unggul dalam hubungan dengan outlet dibandingkan dengan yang dimiliki oleh para pesaing.

Menurut Moore (1992) efek hirarki niat beli digunakan untuk menggambarkan urutan proses munculnya keyakinan (*beliefs*). Sikap (*attitudes*) dan perilaku (*behavior*) yang merupakan tahap pemrosesan informasi. Keyakinan menunjukkan pengetahuan kognitif yang dimiliki konsumen dengan mengaitkan atribut, manfaat dan obyek (dengan mengevaluasi informasi), sementara itu sikap mengacu kepada perasaan atau respon efektifnya. Sikap berlaku sebagai acuan yang mempengaruhi

tendensi konsumen untuk menginterpretasikan rangsangan dari lingkungannya. Perilaku menurut Moore (1992) adalah segala sesuatu yang dikerjakan konsumen untuk membeli, membuang dan menggunakan produk dan jasa. Secara teoritis urutan ketiga komponen efek hirarki bisa berbeda-beda bergantung pada tingkat involvemennya atau bahkan masing-masing unsur bisa berbentuk secara parsial namun dalam penelitian ini bahwa ketiga komponen bergerak dalam “formasi standar”, yakni kognisi, sikap dan perilaku. Munculnya ketiga komponen tersebut tidak lepas dari informasi yang diterima konsumen.

Sumber informasi dapat berasal dari iklan maupun sumber lain seperti pengalaman yang menjelaskan karakteristik fisik dan psikologis. Iklan merupakan proses persuasi yang relatif tidak langsung yang didesain untuk menciptakan kesan mental (mental image) yang menguntungkan agar konsumen cenderung untuk membeli (Rossitter dan Percy, 1987). Informasi ini pada gilirannya akan menjadi keyakinan atau kognisi yang merupakan respon perseptual konsumen terhadap rangsangan informasi itu. Persepsi positif (sikap) yang sudah terbentuk terhadap sesuatu merek tertentu dikatakan memiliki ekuitas.

Jika kita ingin mempengaruhi seseorang, maka cara yang terbaik adalah mempelajari apa yang dipikirkannya, dengan demikian akan didapatkan tidak hanya sekedar informasi tentang orang itu tentu lebih bagaimana proses informasi itu dapat berjalan dan bagaimana memanfaatkannya. Hal ini yang dinamakan “The Buying Process” (Proses Pembelian). Menurutnya proses pembelian meliputi lima hal:

1. Need (kebutuhan), proses pembelian berawal dari adanya kebutuhan yang tak harus dipenuhi atau kebutuhan yang muncul pada saat itu dan memotivasi untuk melakukan pembelian.
2. Recognition (Pengenalan), kebutuhan belum cukup untuk merangsang terjadinya pembelian karena mengenali kebutuhan itu sendiri untuk dapat menetapkan sesuatu untuk memenuhinya.
3. Search (Pencarian), merupakan bagian aktif dalam pembelian yaitu mencari jalan untuk mengisi kebutuhan tersebut.
4. Evaluation (Evaluasi), suatu proses untuk mempelajari semua yang didapat selama proses pencarian dan mengembangkan beberapa pilihan.
5. Decision (Keputusan), langkah terakhir dari suatu proses pembelian untuk mengambil keputusan berdasarkan informasi yang diterima.

Lima tahap diatas merupakan suatu proses dimana kita dapat memberikan suatu informasi persuasif yang spesifik untuk mempengaruhinya.

Tahapan proses dalam pengambilan keputusan untuk membeli adalah :

1. Pengenalan Masalah.

Pembeli merasakan perbedaan antara keadaan aktual dengan keadaan yang diinginkannya. Hal tersebut dapat dicetuskan oleh rangsangan internal atau eksternal dari pembeli.

2. Pencarian Informasi.

Konsumen yang tergugah akan mencari informasi. Secara umum, konsumen mendapatkan informasi tentang suatu produk dari sumber komersial, yaitu sumber

yang didominasi pemasar. Melalui pengumpulan informasi, konsumen mengetahui tentang merek-merek yang bersaing dan keistimewaan mereka. Jadi perusahaan harus mempersiapkan komunikasi yang efektif dengan pasar sasaran.

### 3. Evaluasi Alternatif.

Konsumen memproses informasi dari merek-merek yang kompetitif dan membuat penilaian akhir.

### 4. Keputusan Pembelian.

Dalam tahap evaluasi, konsumen membentuk preferensi atas merek-merek kompetitif tersebut. Kemudian konsumen membentuk niat untuk membeli produk yang paling disukai.

### 5. Perilaku Pascabeli.

Setelah membeli produk, konsumen akan mengalami proses tertentu. Tugas pemasar tidak berakhir saat itu, melainkan berlanjut mulai memantau kepuasan, tindakan pasca pembelian, pemakaian dan pembuangan pasca pembelian.

## **2.2. Orientasi Strategi Terintegrasi (OST)**

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

Dalam memenuhi komitmen dengan pabrikan untuk tindakan kerjasama jangka panjang, ada beberapa hal yang perlu dilakukan distributor untuk memperkuat kerjasama hubungan (*working partnership*). Menurut James A. Narus & James. C Anderson (1990, p:38), karakteristik-karakteristik yang dilihat pabrikan dari perusahaan distribusi, adalah:

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

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

Integrasi strategik merupakan strategi perusahaan untuk mengelola faktor-faktor hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai outcomes (Jean L. Johnson, 1999). Sebagian besar proses distribusi perusahaan, penerapan integrasi strategik menjadi sangatlah penting dalam hubungan antar perusahaan. Penerapan integrasi strategik antar perusahaan mampu meningkatkan hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai keunggulan bersaing (Borys dkk, 1989).

Sebuah penerapan integrasi strategik dalam proses distribusi pemasaran merupakan suatu strategi yang lebih menjanjikan dan dipandang penting dalam proses distribusi. Integrasi strategik merupakan dasar yang sangat penting dalam menjalin hubungan antara perusahaan dengan supplier dan distributor dan tercipta suatu hubungan jangka panjang yang baik (Webster & Frederich, 1992).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama (H1) Sebagai berikut:

H1 : Orientasi strategi terintegrasi berpengaruh positif terhadap hubungan jangka panjang

### **2.3 Kualitas Hubungan Tenaga Penjualan dengan Outlet (KHTPO)**

Disini kualitas hubungan tenaga penjualan bisa bermakna sebagai keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan dalam menjalankan aktivitas penjualan. Liu dan Leach (2001) menyatakan bahwa keahlian tenaga penjualan merupakan keyakinan akan adanya pengetahuan khusus yang dimiliki oleh tenaga penjualan tersebut yang mendukung hubungan bisnis. Kualitas hubungan tenaga penjualan biasanya lebih

sering ditunjukkan melalui solusi yang diberikannya dalam melayani pelanggannya. Kualitas hubungan tenaga penjualan mengindikasikan adanya nilai tambah yang diberikan pada pelanggan. Hal ini berarti semakin tinggi kualitas hubungan tenaga penjualan maka semakin tinggi pula nilai tambah yang diberikannya kepada pelanggan tersebut. Kualitas hubungan tenaga penjualan ditunjukkan dengan kinerja yang dihasilkannya selama ini.

Menurut hasil penelitian Cravens dkk (1992) bahwa kinerja tenaga penjualan (*salesforce*) terbentuk dari tiga indikator yang saling berhubungan, yaitu *salesforce nonselling behavioral performance*, *salesforce selling behavioral performance*, dan *salesforce outcome performance*. *Salesforce nonselling behavioral performance* merupakan aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan pada waktu tidak melakukan aktivitas penjualan secara langsung. Kinerja ini boleh jadi dianggap penting karena dapat berhubungan langsung dengan efektifitas penjualan: Contoh aktivitas ini adalah menyediakan informasi bagi para outlet.

*Salesforce selling behavioral performance* merupakan aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjual yang dapat berakibat langsung pada penjualan. Contoh dari aktivitas ini adalah pada waktu tenaga penjualan melakukan presentasi. Kotler (1997) menjelaskan bahwa dalam melakukan presentasi, seorang tenaga penjualan sebaiknya mengikuti rumus AIDA guna memperoleh perhatian (*action*), menimbulkan minat (*interest*), membangkitkan keinginan (*desire*), dan menghasilkan tindakan (*action*). Selama presentasi berlangsung tenaga penjualan perlu menekankan manfaat yang dapat diperoleh pembeli dengan memperlihatkan keistimewaan produk



yang ditawarkannya. Sedangkan *salesforce outcome performance* merupakan hasil akhir yang ditunjukkan oleh tenaga penjualan sebagai penilaian atas kinerjanya selama ini. Kinerja tenaga penjualan salah satu contohnya ditunjukkan dengan indikator volume penjualan total.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Liu dan leach (2001) membuktikan bahwa persepsi akan keahlian tenaga penjualan dari pemasok akan meningkatkan kepuasan terhadap pemasok tersebut. Kepuasan dapat ditunjukkan melalui adanya keinginan untuk melanjutkan hubungan. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan tenaga penjualan sekaligus akan mendukung peningkatan orientasi strategi terintegrasi dimana salah satu indikatornya adalah keinginan untuk melanjutkan hubungan.

Dari hasil penelitian Doney dan Cannon (1997) juga menunjukkan bahwa keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan akan berpengaruh positif dengan kepercayaan terhadap tenaga penjualan itu dan pada akhirnya akan mempengaruhi keinginan perusahaan pembeli untuk membeli produk perusahaan penjual. Hal ini menunjukkan pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam meningkatkan penjualan produk perusahaan. Keahlian tenaga penjualan ini akan mempengaruhi orientasi strategi terintegrasi.

Churchill dkk, (1990) menegaskan bahwa salah satu tugas manajer penjualan adalah ikut menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan hal ini akan mendorongnya meningkatkan profesionalisasi tata kelolanya atas organisasi penjualan dan tenaga penjualannya dengan antara lain memotivasi tenaga penjualannya untuk bekerja

secara baik dengan orientasi pelanggan yang optimum, mengevaluasi aktivitas dan kinerja penjualan, memotivasi semangat kerja tenaga penjualan untuk bersaing, merancang sistem penghargaan, status prestise kerja, serta memotivasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi pada pencapaian kinerja penjualan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua (H2) Sebagai berikut:

H2 : Kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet berpengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi

#### **2.4. Kualitas Hubungan Bisnis Dengan Outlet (KHBO)**

Modal hubungan baik perusahaan adalah jumlah dari seluruh pengetahuan, pengalaman, dan kepercayaan (*trust*) yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dengan para pelanggannya, pegawai, pemasok, dan partner-partner distribusinya. Kualitas dari hubungan baik tersebut seringkali jauh lebih berharga dari pada aset fisik perusahaan. Kualitas hubungan yang baik akan menentukan nilai masa depan perusahaan tersebut. Pemasaran berdasarkan pada hubungan baik mengakui pentingnya bekerja sama untuk memberikan nilai-nilai yang terbaik bagi sasaran pelanggan, Kotler (2004).

Menurut Johnson (1999), kualitas hubungan antara produsen dengan distributor atau *intermediate* perlu diperhitungkan dalam membina hubungan dengan perusahaan. Kualitas hubungan meliputi kepercayaan (*trust*), komitmen

(*commitment*) maupun kejujuran (*fairness*). Heide dan Johnson (1999), dengan tegas mendefinisikan norma hubungan disyaratkan sebagai kelanjutan dari suatu tipe norma yang saling melengkapi. Tiga dimensi yang dapat diidentifikasi yaitu ; fleksibilitas (*flexibility*), solidaritas (*solidarity*), dan saling tukar informasi (*information exchange*).

- Fleksibilitas didefinisikan bahwa harapan kedua belah pihak dapat menyesuaikan keadaan yang berubah.
- Solidaritas didefinisikan bahwa kedua belah pihak mengharapkan nilai yang tinggi dari hubungan tersebut.
- Saling tukar informasi didefinisikan bahwa harapan kedua belah pihak akan proaktif dalam menyediakan layanan informasi kepada partnernya. Dengan demikian baik produsen maupun *intermediate* hendaknya saling memberi dan mengisi sehingga terjalin suatu hubungan yang saling menguntungkan.

Siguaw dkk (1998), dalam penelitiannya menyatakan ada beberapa ukuran yang dapat dipakai untuk mengetahui kedekatan hubungan dengan pelanggan, seperti : kelancaran komunikasi dan keakraban, sikap dan penerimaan perusahaan oleh pelanggan, kepercayaan (*trust*), loyalitas dan komitmen pelanggan (*customer commitment*). Tugas utama pemasok adalah bagaimana menjaga dan membentuk hubungan baik dengan pelanggan agar mendatangkan penjualan yang optimal.

Penelitian Sujoko (2002), memperkuat penelitian sebelumnya dimana kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap distribusi *selling-in*, dimana kualitas

hubungan ditunjukkan dengan lima indikator diantaranya ; komitmen (*commitment*), kepercayaan (*trust*), solidaritas (*solidarity*), fleksibilitas (*flexibility*), dan saling tukar informasi (*information exchange*). Dalam penelitian Wahyudi (2002), bahwa kualitas hubungan dipengaruhi oleh tiga indikator yaitu; komitmen (*commitment*), kepercayaan (*trust*), solidaritas (*solidarity*). Sementara dalam penelitian lainnya memperlihatkan bahwa tiga indikator, yaitu kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*), dan kelancaran komunikasi adalah faktor yang mendukung hubungan dengan outlet.

Ketika pengecer (*retailer*) menerima pemasok mereka bersepakat untuk berhubungan bisnis, mereka mengetahui bahwa pemasok akan bekerja keras untuk membuat hubungan kerja. Kerjasama antara pemasok dan pengecer untuk meningkatkan keuntungan antara keduanya perlu dievaluasi sebagai kinerja, Jap dan Ganesan (2000).

Anderson dan Weitz (1992), bahwa komitmen suatu hubungan dilakukan sangat sederhana, penilaian yang positif dari kegiatan dasar dengan pertimbangan dari benefit saat ini. Hal ini diimplementasikan pada orientasi hubungan jangka panjang. Jab dan Ganesan (2000), menegaskan bahwa komitmen adalah cerminan untuk melihat kedepan dan refleksi dari keinginan untuk memiliki dan manfaat dari hubungan jangka panjang.

Morgan dan Hunt, (1994) membangun sebuah model teori yaitu *relationship marketing* yang mana difokuskan pada *relational exchange* dan hubungan komitmen dan *trust*. *Relationships commitment* didefinisikan sebagai pertukaran sesuatu dimana

mitra akan percaya bahwa hubungan yang telah berjalan dengan yang lainnya merupakan hal penting dan memberikan jaminan yang maksimum dan berusaha merawatnya. Komitmen merupakan hubungan saling percaya dalam melakukan pekerjaan dan memastikannya untuk jangka waktu tidak terbatas.

Berry dan Prasuraman (1991), dalam pelayanan *relationship marketing*, ditekankan bahwa memelihara suatu hubungan adalah dibangun dengan dasar saling percaya. Seperti halnya dengan konsumen loyal terhadap merek, merupakan proses yang harus dilalui. Moorman, Deshpande dan Zaltman (1993), *trust* didefinisikan sebagai kemauan untuk percaya terhadap perubahan mitra bisnis terhadap suatu hal yaitu kepercayaan. Anderson dan Narus (1990), *trust* adalah perusahaan percaya pada kinerja dan aktivitas perusahaan lain yang menghasilkan hal positif bagi perusahaan, tetapi tidak mengharapkan suatu hasil yang negatif. Sedangkan Anderson dan Narus (1990) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan masalah penting dalam menjalin hubungan kerja sama dan menjadi dasar bagi kelanjutan sebuah hubungan. Kepercayaan diartikan sebagai kemauan outlet untuk mengandalkan perusahaan sebagai akibat dari kredibilitas dan kepedulian yang ditunjukkan oleh perusahaan tersebut (Moorman dkk, 1993). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994) membuktikan bahwa kepercayaan merupakan salah satu faktor yang mendukung terciptanya kooperasi dengan para mitra. Anderson dan Narus (1990) menyatakan bahwa, kepercayaan pada pemasok juga mengurangi konflik dan memperkuat kepuasan saluran distribusi. Doney dan Cannon (1997), pada konteks saluran distribusi, penelitian telah menunjukkan bahwa

saluran distribusi ke bawah yang percaya kepada pemasoknya menunjukkan tingkat kooperatif yang lebih tinggi, dan melakukan upaya yang lebih baik bagi kepentingan *principal*.

Jab dan Ganesan (2000) menyatakan bahwa kepuasan adalah hasil pengaruh yang tetap dari penilaian terhadap semua aspek dari hubungan kerja perusahaan dengan perusahaan lain. Menurut penelitiannya kepuasan hubungan, dapat diukur dengan secara luas terhadap rasa puas pengecer dengan kembalinya biaya finansial dari hubungan tersebut, kualitas produk pemasok dan servis serta dorongan penawaran oleh perwakilan penjualan pemasok. Pada akhirnya, sebagai ketergantungan pemasok dan pengecer semakin meningkat, mempertinggi kepuasan. Ketergantungan asimetri untuk kepentingan pengecer berdampak langsung terhadap kinerja hubungan, hasil evaluasinya dalam hal ini, kinerja pemasok lebih banyak positif dan memuaskan serta tingkat konflik semakin berkurang.

Canon & Homburg (2001), berpendapat bahwa kualitas hubungan yang tinggi berpengaruh terhadap meningkatnya pembelian dari pelanggan. Meningkat atau menurunnya jarak sosial antara tenaga penjualan dengan pelanggannya (*retailer*) akan memberikan pengaruh pada kualitas hubungan bisnis. Tenaga penjualan yang memberikan layanan aktif, misal : tenaga penjualan berinisiatif untuk selalu mengadakan kontak personal agar dapat mengikuti perubahan kebutuhan *retailer* yang menjadi pelanggannya, atau tenaga penjualan selalu mengadakan kontak personal untuk menjelaskan adanya produk-produk baru, akan menuju pada tercapainya kualitas hubungan yang lebih tinggi. Tipe perilaku seperti

ini adalah intisari atau pokok dari *relationship marketing*. Kontak personal yang aktif oleh tenaga penjualan akan membuat perusahaan penyedia barang atau jasa (*supplier*) menjadi makin mengenal kebutuhan dan permintaan perusahaan *retailer* pelanggannya dengan makin baik. *Retailer* yang menerima layanan aktif dari seorang tenaga penjualan akan mencapai tingkat kualitas hubungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang menerima layanan dari tenaga penjualan yang pasif, Porter, dan Crosby (2001).

Menurut penelitian Jab (2000) menyatakan perlunya perusahaan untuk menjalin hubungan dengan para mitranya. Kemampuan perusahaan untuk melakukan hal ini akan berdampak pada peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada. Hubungan dengan outlet dapat dipandang sebagai bentuk kerjasama yang terjalin antara perusahaan dengan outlet. Morgan dan Hunt (1994) menyatakan bahwa bentuk kerjasama antar jaringan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk bertahan dan memenangkan persaingan.

Johnson (1999) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dalam sebuah kualitas hubungan antar perusahaan yang baik, kepercayaan (*trust*) dan kejujuran (*fairness*) lebih mendominasi dalam berinteraksi dan berassosiasi antara orang-orang yang terlibat dalam perusahaan. Beberapa karakteristik seperti kepercayaan (*trust*) dan kejujuran (*fairness*) dapat menjadi ciri khas dalam hubungan yang baik antara perusahaan. Ketika sebuah perusahaan percaya dalam aktivitasnya menjalin hubungan dengan mitranya dan dapat melakukannya dengan jujur (*fair*) dalam menjalankan hubungannya tersebut, maka perusahaan akan lebih cenderung untuk

menunjukkan hubungannya sebagai sebuah asset yang strategik dan sebagai alat strategi perusahaan. Semua yang terlibat dalam perusahaan akan melihat hal ini dan berusaha melakukan untuk mengoptimalkan potensi strategi dari kualitas hubungan yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga (H3) Sebagai berikut:

H3 : Kualitas hubungan bisnis dengan outlet berpengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi

## **2.5. Fleksibilitas Kebijakan Perusahaan (FKP)**

Bagaimana suatu outlet itu dikelola guna mendatangkan manfaat yang paling optimal bagi perusahaan merupakan kewenangan pihak manajemen. Sebagai perusahaan yang para pelanggannya adalah para outlet, maka fleksibilitas kebijakan perusahaan sendiri merupakan salah satu penentu keberhasilan penjualan bagi perusahaan tersebut. Efektifitas keputusan manajemen atas pelayanan outlet akan sangat tergantung dari ketepatan kunjungan (*call*), penjualan yang tercipta (*sales*), sistem pembayaran penjualan (*term of payment*) yang tepat, dan kebijakan retur (*return policy*) yang dipakai. Hal ini sejalan dengan pendapat Ferdinand (2000) dalam proposisinya menyatakan bahwa pada cakupan kerja manajemen *selling-in*, kinerja penjualan (*kinerja selling-in*) akan bergantung pada efektifitas fungsi *call*, *contract* (*buy and sales*), *new open account* serta *account receivables* dengan memperhatikan faktor-faktor di luar kendali yaitu perilaku membeli dari pelanggan atau outlet.



Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Moore (1992) terhadap agen dan distributor di Jerman dan Inggris menunjukkan bahwa kunjungan, kebijakan kredit, dan insentif finansial yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan motivasi agen dan distributor untuk melanjutkan kerjasama dengan perusahaan tersebut. Motivasi ini memegang peran penting dalam mendongkrak penjualan produk perusahaan kepada para pelanggan atau konsumen akhir. Disisi lain hal ini merupakan keuntungan bagi perusahaan karena akan meningkatkan volume penjualan produk perusahaan kepada para outlet rekanannya.

Menurut Kotler (1997) bahwa ukuran armada penjualan ditentukan dengan melihat terlebih dahulu jumlah pelanggan yang ada. Ukuran armada penjualan terkait erat dengan efektifitas pelayanan outlet yang hendak diberikan perusahaan. Selanjutnya juga dijelaskan bahwa penentuan armada penjualan ditentukan antara lain oleh frekuensi kunjungan yang diinginkan, jumlah *account* yang ada, dan jumlah kunjungan rata-rata yang dapat dilakukan oleh seorang tenaga penjualan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sunaryo (2002) membuktikan bahwa semakin baik kualitas hubungan tenaga penjualan melaksanakan fungsi kunjungan, penjualan, termin pembayaran, dan kebijakan retur maka akan semakin baik kinerja manajemen *selling-in* yang dihasilkannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Doney dan Cannon (1997) juga menunjukkan bahwa frekuensi kontak bisnis atau kunjungan yang dilakukan oleh perusahaan melalui para tenaga penjualannya akan mampu mempengaruhi keputusan perusahaan pembeli (*outlet* rekanan) untuk membeli produk perusahaan. Lebih jauh dijelaskan bahwa melalui

kontak bisnis yang dilakukan perusahaan maka sebenarnya perusahaan menjalin kedekatan hubungan (interpersonal) dan akan mempercepat pemahaman perusahaan akan kebutuhan outlet rekanan. Dengan memahami kebutuhan outlet rekanan tersebut maka perusahaan dapat mengambil kebijakan tepat yang mendukung orientasi strategi terintegrasi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis keempat (H4) Sebagai berikut:

H4 : Fleksibilitas kebijakan perusahaan berpengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi

## **2.6. Karakteristik Personalisasi Tenaga Penjual (KPTP)**

Karakteristik tenaga penjual didefinisikan sebagai atribut-atribut personal yang melekat pada diri tenaga penjual yang mencerminkan kualitas pribadi. Faktor tenaga penjual telah dibuktikan oleh Kennedy (2001) dalam Sakunda (2001) dapat mempengaruhi pembelian ulang. Sedangkan menurut Churchill, Ford, Hartley & Walker (1990) membedakan bahwa kinerja tenaga penjual berdasarkan pembawaan, tingkat keahlian, persepsi tanggung jawab dan faktor personal. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keempat faktor tersebut mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Sakunda (2001) menunjukkan bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh secara positif terhadap kepercayaan konsumen.

Penggunaan tenaga penjual untuk membangun hubungan kepercayaan dan kepuasan outlet adalah merupakan sebuah pilihan strategik (Jap, 2001). Kredibilitas seorang tenaga penjual adalah kepercayaan menurut Liu dan Leach (2001). Kepercayaan yang dimiliki tenaga penjual mempunyai pengaruh nyata pada persepsi outlet atas keandalan dan nilai pelayanan produsen; tenaga penjual juga dapat mempengaruhi minat outlet untuk melanjutkan hubungan (Biong dan Selnes 1996 dalam Jap 2001). Jap (2001) juga menjelaskan bahwa kepercayaan dengan tenaga penjual mempunyai peranan yang kritis dalam meningkatkan kepuasan outlet.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis kelima (H5) Sebagai berikut:

H5 : Karakteristik personalisasi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap orientasi strategik terintegrasi

## **2.7. Hubungan Sosial (HS)**

Morgan & Hunt (1994) menyatakan bahwa hubungan sosial didefinisikan sebagai kepercayaan dalam hubungan kerjasama yang terjadi pada hubungan yang terus menerus yang sangat penting sebagai jaminan usaha untuk memelihara kerjasama yang mereka lakukan. Dia juga mengemukakan bahwa hubungan sosial adalah pusat dari hubungan pemasaran (*marketing relationship*). Dorsch dkk (1998) menambahkan hubungan sosial merupakan kemampuan untuk mengembangkan pertukaran hubungan yang baik dan menggambarkan tingkat *relational bonding*

yang tertinggi, kompetensi juga meliputi kegiatan untuk memelihara sebuah hubungan.

Anderson & Weitz (1992) menyatakan bahwa sebuah keinginan bersama untuk mengembangkan hubungan yang stabil, kemauan untuk berkorban dalam mempertahankan dan memelihara hubungan dan keyakinan stabilitas akan hubungan tersebut akan meningkatkan kualitas hubungan dari tenaga penjual. Morgan & Hunt (1994) dalam penelitiannya mengatakan komitmen hubungan kerjasama adalah konsep kunci, memposisikan mereka sebagai variabel penghubung antara lima antecedent yang penting yaitu biaya penghentian hubungan, manfaat hubungan, nilai keuntungan bersama, komunikasi dan perilaku oportunistik dari lima hasil keluaran yaitu persetujuan bersama, keinginan untuk putus hubungan, konflik fungsional dan ketidakpastian.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis keenam (H6) Sebagai berikut:

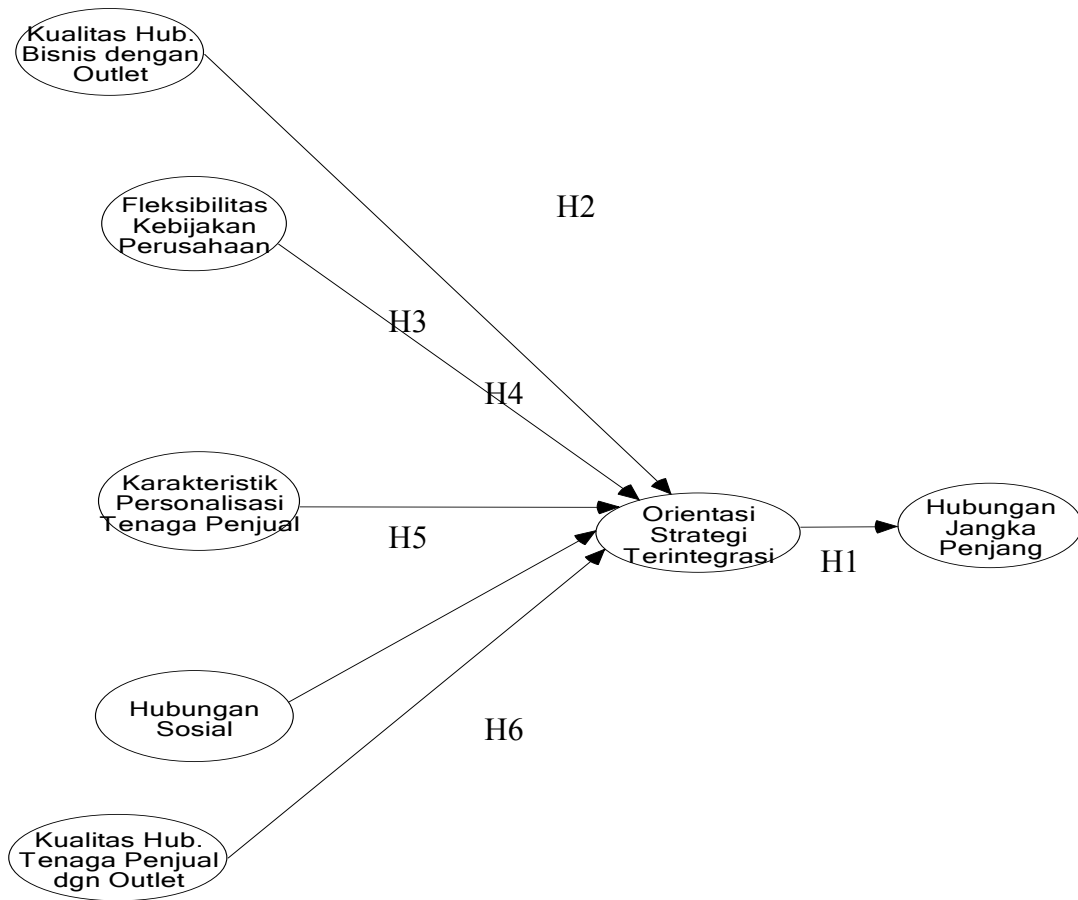
H6 : Hubungan sosial berpengaruh positif terhadap orientasi strategik terintegrasi

## **2.2. Pengembangan Model dan Kerangka Pemikiran Teoritis**

Berdasarkan telaah pustaka yang disampaikan, model kerangka pemikiran teoritis ditunjukkan dalam gambar 2.1, dimana orientasi strategi terintegrasi dipengaruhi oleh variabel kualitas hubungan bisnis dengan outlet, fleksibilitas kebijakan perusahaan, dan kualitas hubungan tenaga penjualan yang akan

mempengaruhi hubungan jangka panjang.

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



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian 2007

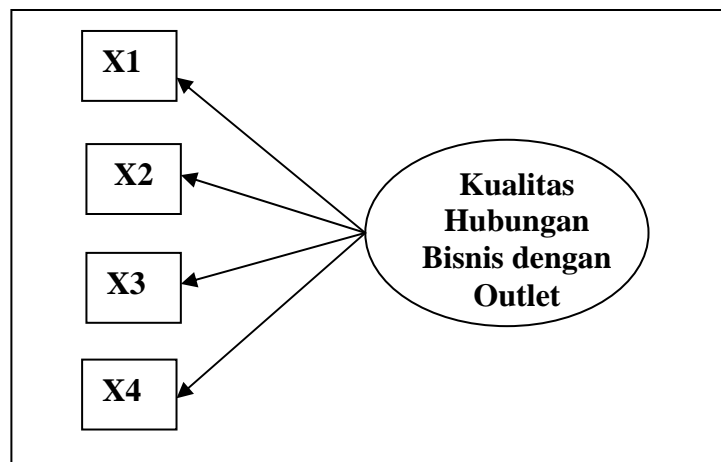
## 2.3. Dimensional Variabel

### 2.3.1. Indikator Kualitas Hubungan Bisnis dengan Outlet

Variabel kualitas hubungan bisnis dengan outlet (KHBO) dibentuk oleh empat indikator, yaitu : pertukaran informasi (*information exchange*), keinginan untuk terus bekerjasama, solidaritas (*solidarity*), dan saling pengertian seperti dalam gambar 2.2 sebagai berikut :

**Gambar 2.2**

#### **Indikator Kualitas Hubungan Bisnis dengan Outlet**



X1: Pertukaran Informasi (*Informasi exchange*)

X2: Keinginan untuk terus bekerja sama

X3: Solidaritas (*Solidarity*)

X4: Saling pengertian

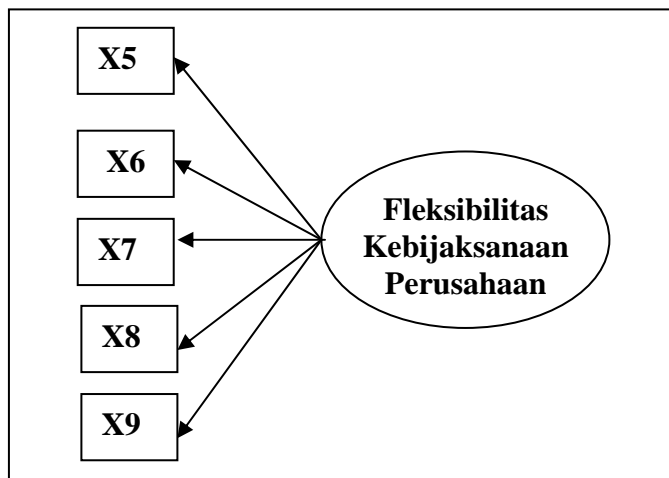
Sumber : Morgan and Hunt (1994), Heide and John (1992), Johnson (1999), Sujoko (2002), Wahyudi (2002)

### 2.3.2. Indikator Fleksibilitas kebijakan perusahaan

Variabel fleksibilitas kebijakan perusahaan (FKP) dibentuk oleh : kebijakan retur (*retur policy*), perlakuan istimewa, pelayanan komplain, kebijakan pengiriman (*delivery policy*), dan frekuensi kunjungan seperti pada gambar 2.3 sebagai berikut:

**Gambar 2.3**

#### **Indikator Fleksibilitas kebijakan perusahaan**



X5 : Kebijakan retur (*retur policy*)

X6 : Perlakuan istimewa

X7 : Pelayanan komplain

X8 : Kebijakan pengiriman (*delivery policy*)

X9 : Frekuensi kunjungan

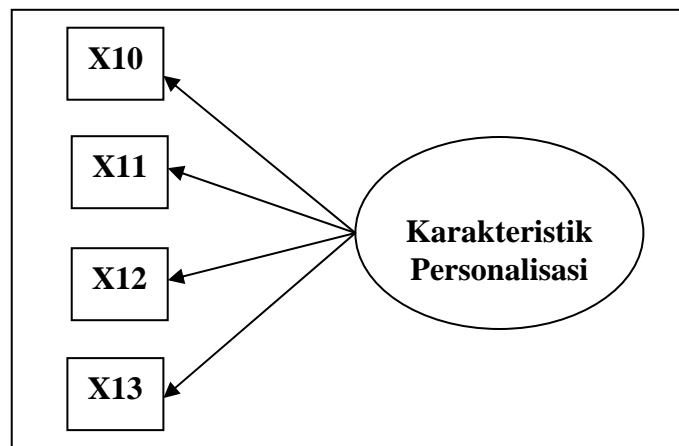
Sumber : Ferdinand (2000), Sunaryo (2002), Fredrich (2004), Doney dan Cannon (1997), dan Moore (1992)

### 2.3.3. Indikator Karakteristik Personalisasi Tenaga Penjual

Variabel karakteristik personalisasi tenaga penjual (KPTP) dibentuk oleh empat indikator, yaitu : kejujuran, kepercayaan, keramahan, dan profesionalisme seperti dalam gambar 2.4 sebagai berikut :

**Gambar 2.4**

#### **Indikator Karakteristik Personalisasi Tenaga Penjual**



X10 : Kejujuran

X11: Kepercayaan

X12: Keramahan

X13: Sikap profesional tenaga penjual

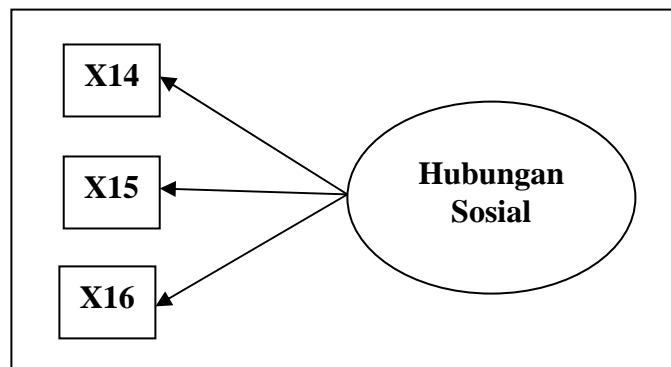
Sumber : Fredrich (2004), Ahmad Hanfan (2005), Cravens, Wonndruff dan Stamper (1992), Liu dan Leach (2001).

### 2.3.4. Indikator Hubungan Sosial

Variabel hubungan sosial (HS) dibentuk oleh tiga indikator, yaitu : pengakuan sebagai keluarga, pemahaman pelanggan secara pribadi, dan percakapan secara bersahabat seperti dalam gambar 2.5 sebagai berikut :



**Gambar 2.5**  
**Indikator Hubungan Sosial**



X14: Pengakuan sebagai keluarga,

X15: Pemahaman pelanggan secara pribadi, dan

X16: Percakapan secara bersahabat

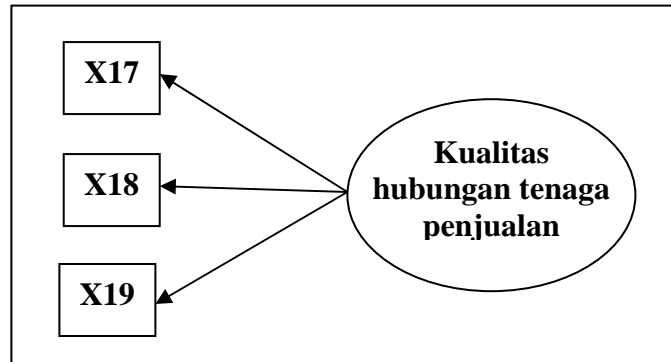
Sumber : Fredrich (2004), Ahmad Hanfan (2005), Cravens, Wonndruff dan Stamper (1992), Liu dan Leach (2001).

### **2.3.5. Indikator Kualitas hubungan tenaga penjualan dengan Outlet**

Variabel kualitas hubungan tenaga penjualan dengan outlet (KHTPO) dibentuk oleh lima indikator, yaitu : kemampuan presentasi, kemampuan menyediakan informasi, kemampuan menyelesaikan masalah, profesionalisme, dan ketepatan seperti dalam gambar 2.6 sebagai berikut :

**Gambar 2.6**

**Indikator Kualitas hubungan tenaga penjualan dengan Outlet**



X17 : Kemampuan presentasi

X18: Kemampuan menyediakan informasi

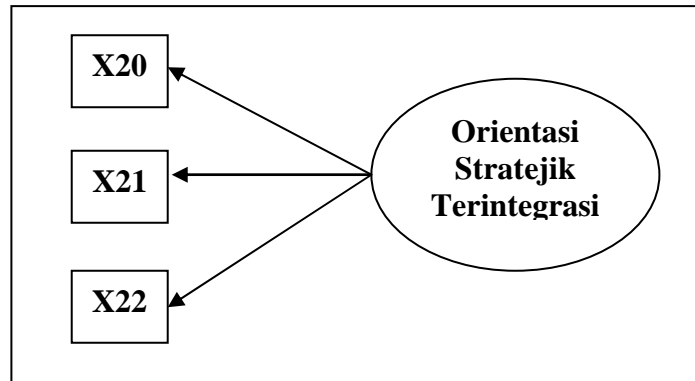
X19: Kemampuan menyelesaikan masalah

Sumber : Fredrich (2004), Ahmad Hanfan (2005), Cravens, Wonndruff dan Stamper (1992), Liu dan Leach (2001).

**2.3.6. Indikator Orientasi Strategi Terintegrasi**

Variabel orientasi strategi terintegrasi (OST) dibentuk oleh tiga indikator, yaitu : derajat kemauan melanjutkan hubungan, fleksibilitas kerjasama, dan komitmen bekerja sama, seperti dalam gambar 2.7 sebagai berikut :

**Gambar 2.7**  
**Indikator Orientasi Strategi Terintegrasi**



Sumber : Jean L Johnson (1999)

X20 : Derajat kemauan melanjutkan hubungan

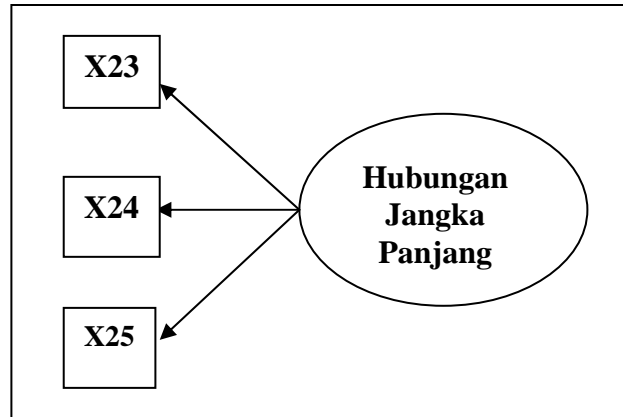
X21 : Fleksibilitas kerjasama

X22 : Komitmen bekerjasama

### **2.3.7. Indikator Hubungan Jangka Panjang**

Variabel Hubungan Jangka Panjang (HJP) kinerja pemasaran dibentuk oleh indikator : *repeat purchase*, *sales growth*, dan pertumbuhan investasi seperti dalam gambar 2.8 :

**Gambar 2.8**  
**Indikator Hubungan Jangka Panjang**



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

X23 : Pembelian ulang (Repeat purchase)

X24 : Pertumbuhan penjualan (Sales growth)

X25 : Pertumbuhan Investasi

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan pendekatan ilmu ekonomi terutama dari ilmu manajemen yang memfokuskan pada bidang manajemen pemasaran, secara lebih khusus didekati dari aspek orientasi strategi terintegrasi, serta implikasinya terhadap hubungan jangka panjang.

Hasil penelitian secara lebih spesifik dimaksudkan untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*). Penelitian ini dikembangkan berdasarkan teori – teori, khususnya jurnal – jurnal terbaru di bidang manajemen pemasaran, yang selanjutnya diuji berdasarkan data yang dikumpulkan yang didalamnya akan menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel.

Pembahasan dalam metodologi penelitian ini mencakup desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

#### **3.1. Desain dan Obyek Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 1999). Hal ini didasari oleh tujuan penelitian ini yang hendak menganalisis pengaruh faktor-faktor

kualitas hubungan tenaga penjualan, kualitas hubungan bisnis dengan outlet, dan fleksibilitas kebijakan perusahaan, terhadap orientasi strategi terintegrasi dan hubungan jangka panjang.

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

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh di lapangan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang dipersiapkan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir. Sedangkan bagian kedua menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi strategi terintegrasi dalam meningkatkan hubungan jangka panjang. Data sekunder diperlukan sebagai fenomena lapangan yang terjadi, dalam penelitian ini data sekunder yang diperlukan terkait dengan data target dan realisasi penjualan CV. Cahaya Mulia Lestari.

Penelitian dalam penelitian ini menggunakan data interval, dengan mengubah data ordinal menjadi data interval melalui program succ pada program Microsoft Excell Add In, agar data yang ekstrim dalam penelitian ini menjadi normal sehingga penelitiannya tidak bias.

### 3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini jumlah dari populasi outlet CV. Cahaya Mulia Lestari yaitu 606 outlet.

Untuk menentukan berapa sampel yang dibutuhkan, maka digunakan rumus Slovin (Husein Umar,2003) yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

di mana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi. konstanta ( 0,1 atau 10% )

Jadi dapat disimpulkan :

$$n = \frac{606}{1 + 606 (0,10)^2}$$

$$n = \frac{606}{6,06}$$

= 99,96 dibulatkan 100

Namun dalam penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 125 responden, karena menurut Hair (1995) sampel yang baik harus memenuhi empat persyaratan sebagai berikut :

a. Misspesifikasi model.

Misspesifikasi model merupakan pengembangan dari *error* spesifikasi. Ukuran sampel akan menentukan apakah sebuah model dapat diestimasi dengan benar atau memberikan hasil yang valid dan mengidentifikasi tingkat *error* yang ada.

b. Berasal dari data yang normal

Dalam normalitas data, rasio responden dan parameter setidaknya telah diterima oleh 15 responden untuk setiap parameternya. Meski demikian, ada pula prosedur estimasi yang dapat dijalankan dengan data yang tidak normal.

c. Ukuran model yang sesuai

Ukuran sampel yang diambil tergantung pada jumlah *estimated parameter* yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Setiap *estimated parameter* mensyaratkan 5 sampai 10 responden. Dengan demikian, karena *estimated parameter* dalam penelitian ini ada 25, dan setiap *estimated parameter* menggunakan 5 responden, maka jumlah sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Jumlah sampel} = \text{Jumlah } \textit{estimated parameter} \times 5$$



$$= 25 \times 5$$

$$= 125$$

- d. Memenuhi prosedur estimasi.

Prosedur yang biasa digunakan dalam prosedur estimasi adalah *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Secara umum ukuran sampel dari 100 sampai 200 dapat diterima dan sesuai dengan MLE. Oleh karena itu, meskipun tidak ada ukuran sampel yang benar-benar pasti, ukuran sampel yang direkomendasikan berkisar antara 100 sampai 200. Oleh karena itu dengan ukuran sampel 100 responden, penelitian ini telah memenuhi rekomendasi tersebut.

Sehingga dalam penelitian ini menggunakan 125 outlet sebagai sampel dalam penelitian ini. Untuk mendapat sampel sebanyak 125 outlet dari seluruh populasi yaitu sejumlah 606 outlet didapatkan dengan cara metode simple random sampling dengan mengundi populasi dari nomor 1 sampai dengan nomor 606 sampai memperoleh 125 sampel.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Data primer didapat langsung dari responden dengan bantuan seperangkat kuesioner. Data dikumpulkan dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada para pimpinan outlet. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup. Angket tertutup

digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi – dimensi dari konstruk – konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan – pertanyaan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju / sangat setuju :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 3.5. Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya dengan tujuan menjawab pertanyaan – pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Untuk menguji H1 hingga H6 alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian – penelitian pemasaran dan manajemen strategic (Bacon, dalam Ferdinand, 1999). Model

kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis.

Menurut Arbuckle dan Bacon (Dalam Ferdinand, 1999) AMOS mempunyai keistimewaan dalam :

- memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear structural
- Mengakomodasi model yang meliputi latent variabel
- Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen
- Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- Confirmatory Factor Analysis pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor – faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model*, yaitu :

## 1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

## 2. Pengembangan Path Diagram

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan – hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam path diagram, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis – garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk – konstruk yang dibangun dalam path diagram yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
- *Endogenous constructs* yang merupakan faktor – faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen

dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

### 3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari *path diagram* yang dikonversikan terdiri dari :

- *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$
--

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen – komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables* dan komponen – komponen structural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variables pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinand, 2000).

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

$\text{OST} = \beta_1 \text{KHBO} + \beta_2 \text{FKP} + \beta_3 \text{KPTP} + \beta_4 \text{HS} + \beta_5 \text{KHTPO} + z_1$
$\text{HJP} = \beta_1 \text{OST} + z_2$

Model persamaan kesalahan struktural pada penelitian ini seperti Tabel

3.1 berikut:

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

<b>Konsep Exogenous</b>		<b>Konsep Endogenous</b>			
X1	=	$\lambda_1$ KHBO + e1	X20	=	$\lambda_{20}$ OST + e20
X2	=	$\lambda_2$ KHBO + e2	X21	=	$\lambda_{21}$ OST + e21
X3	=	$\lambda_3$ KHBO + e3	X22	=	$\lambda_{22}$ OST + e22
X4	=	$\lambda_4$ KHBO + e4			
X5	=	$\lambda_5$ FKP + e5	X23	=	$\lambda_{23}$ HJP + e23
X6	=	$\lambda_6$ FKP + e6	X24	=	$\lambda_{24}$ HJP + e24
X7	=	$\lambda_7$ FKP + e7	X25	=	$\lambda_{25}$ HJP + e25
X8	=	$\lambda_8$ FKP + e8			
X9	=	$\lambda_9$ FKP + e9			
X10	=	$\lambda_{10}$ KPTP + e10			
X11	=	$\lambda_{11}$ KPTP + e11			
X12	=	$\lambda_{12}$ KPTP + e12			
X13	=	$\lambda_{13}$ KPTP + e13			
X14	=	$\lambda_{14}$ HS + e14			
X15	=	$\lambda_{15}$ HS + e15			
X16	=	$\lambda_{16}$ HS + e16			
X17	=	$\lambda_{17}$ KHTPO + e17			
X18	=	$\lambda_{18}$ KHTPO + e18			
X19	=	$\lambda_{19}$ KHTPO + e19			

#### 4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair (dalam Ferdinand, 2000) menganjurkan agar menggunakan matriks varians /

kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi – asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Untuk ukuran sampel Hair (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum sebanyak 5 observasi untuk setiap estimate parameter. Bila *estimated parameter* nya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimal sejumlah 100.

#### **5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi**

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

#### **6. Evaluasi kriteria *goodness of fit***

Pada langkah ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada tabel 3.3 berikut:

**Tabel 3.3**

**Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS**

Goodness of Fit Index	Cut – off Value
$\chi^2$	< chi square tabel
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.08$
<b>GFI</b>	$\geq 0.90$
<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$
<b>CMIN / DF</b>	$\leq 2.00$
<b>TLI</b>	$\geq 0.95$
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$

Sumber: Ferdinand (2001)

**7. Interpretasi dan Modifikasi Model**

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model – model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair (dalam Ferdinand, 2000) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk



jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu  $> 2.58$ ) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

## **BAB IV ANALISIS DATA**

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

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

### **4.1. Analisis Data Penelitian**

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

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

Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory faktor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory faktor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory faktor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

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

#### **4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 7 konstruk variabel dengan jumlah seluruh

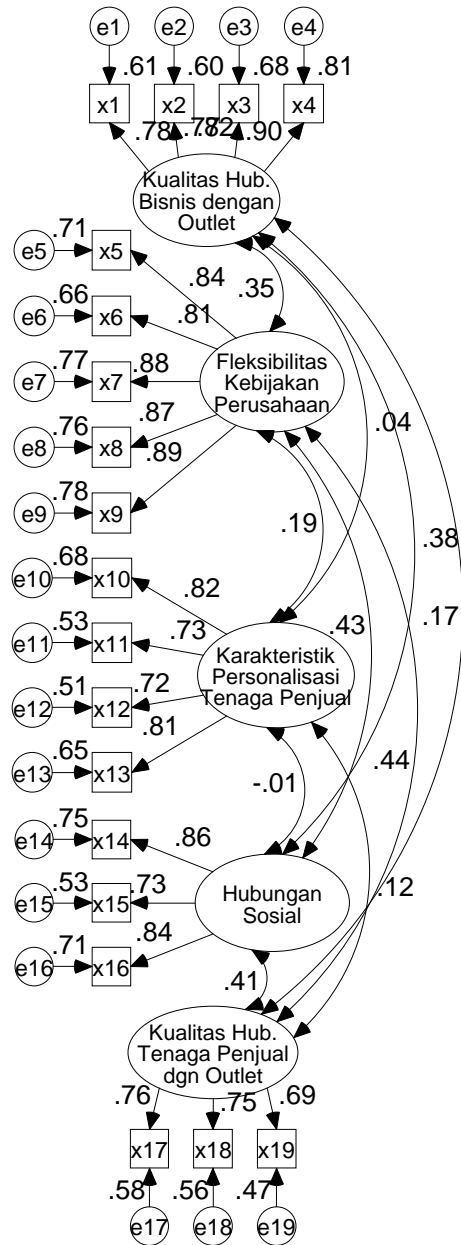
dimensi berjumlah 25. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

#### **1) Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten pada konstruk eksogen. Hasil pengolahan data untuk *confirmatory faktor analysis construct Exogen* dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.1 dan Tabel 4.2

**Gambar 4.1**

**Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen**



**UJI MODEL**

Chi square = 161.473 (df = 142)  
 Prob = .126  
 RMSEA = .033  
 Chi square / df = 1.137  
 GFI = .891  
 AGFI = .854  
 TLI = .982  
 CFI = .985

Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS), 2007

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

**Tabel 4.1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<b>Chi – Square</b>	<b>Kecil (&lt;199.089)</b>	161,473	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	$\geq 0.05$	0,126	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.08$	0,033	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	$\geq 0.90$	0,891	<b>Marginal</b>
<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$	0,854	<b>Marginal</b>
<b>CMIN / DF</b>	$\leq 2.00$	1,137	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	$\geq 0.95$	0,982	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$	0,985	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,126, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi syarat.

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

**Tabel 4.2**

**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruksi Eksogen**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x1 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	1.000			
x2 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.998	.111	9.022	0.000
x3 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	1.063	.109	9.710	0.000
x4 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	1.164	.109	10.640	0.000
x9 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	1.000			
x8 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.979	.072	13.625	0.000
x7 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.994	.071	13.952	0.000
x6 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.918	.077	11.857	0.000
x5 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.955	.075	12.811	0.000
x13 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	1.000			
x12 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.890	.111	8.004	0.000
x11 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.908	.111	8.188	0.000
x10 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	1.020	.111	9.176	0.000
x16 <--- Hubungan_Sosial	1.000			
x15 <--- Hubungan_Sosial	.867	.100	8.678	0.000
x14 <--- Hubungan_Sosial	1.026	.102	10.054	0.000
x19 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	1.000			
x18 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	1.095	.171	6.402	0.000
x17 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	1.111	.173	6.427	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 2,58 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai *loading faktor* dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,4. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator

pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian. Besarnya nilai loading dapat dijelaskan pada output berikut:

	Estimate
x1 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.779
x2 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.773
x3 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.822
x4 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.901
x9 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.886
x8 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.870
x7 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.880
x6 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.810
x5 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.844
x13 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.805
x12 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.716
x11 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.731
x10 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.823
x16 <--- Hubungan_Sosial	.844
x15 <--- Hubungan_Sosial	.731
x14 <--- Hubungan_Sosial	.863
x19 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.686
x18 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.750
x17 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.761

## 2) Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Variabel laten endogen pada model konfirmatori ini terdiri dari 2 variabel 6 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen di tampilkan pada Gambar 4.2, Tabel 4.3 dan Tabel 4.4

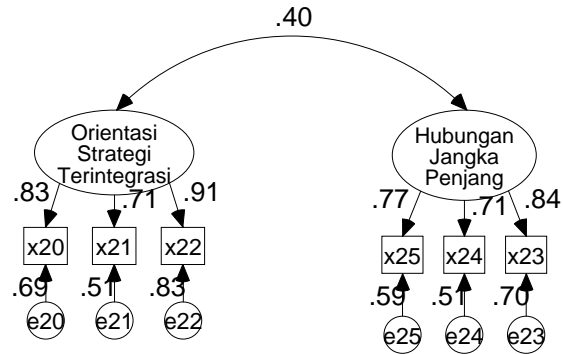


**Gambar 4.2**

**Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Endogen**

### UJI MODEL

Chi square = 10.372 (df = 8)  
Prob = .240  
RMSEA = .049  
Chi square / df = 1.297  
GFI = .974  
AGFI = .931  
TLI = .986  
CFI = .993



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

**Tabel 4.3**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model  
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 21.814)	10,372	<b>Baik</b>
Probability	≥ 0.05	0,240	<b>Baik</b>
RMSEA	≤ 0.08	0,049	<b>Baik</b>
GFI	≥ 0.90	0,974	<b>Baik</b>
AGFI	≥ 0.90	0,931	<b>Baik</b>
CMIN / DF	≤ 2.00	1,297	<b>Baik</b>
TLI	≥ 0.95	0,986	<b>Baik</b>
CFI	≥ 0.95	0,993	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,240, dengan pengujian-pengujian kelayakan model yang memenuhi syarat sebagai model yang baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi kecocokan modelnya.

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

**Tabel 4.4**

**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x22 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	1.000			
x21 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.785	.090	8.698	0.000
x20 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.912	.090	10.124	0.000
x23 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	1.000			
x24 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	.849	.114	7.436	0.000
x25 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	.918	.118	7.783	0.000

**Sumber : Data primer yang diolah, 2007**

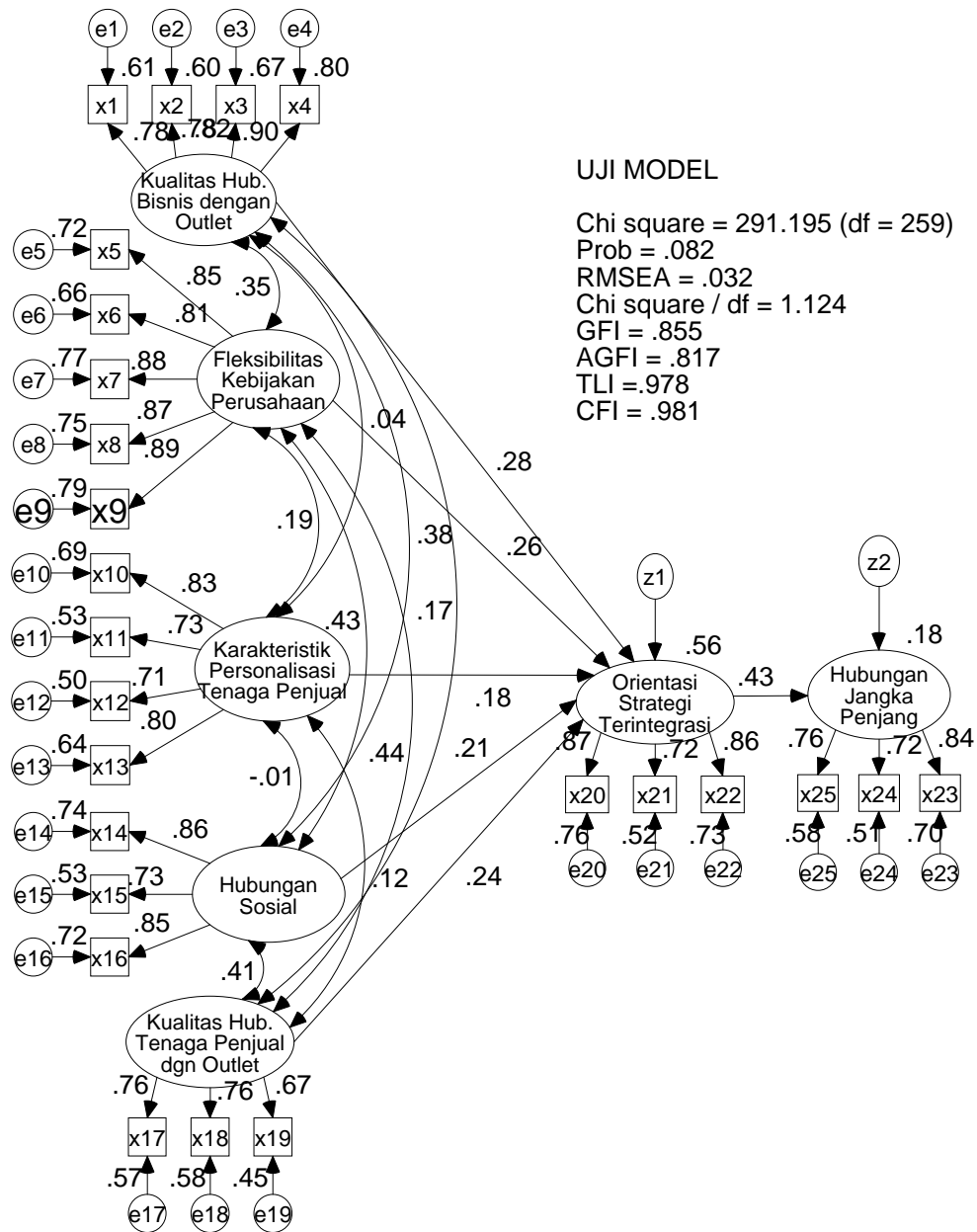
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian. Besarnya nilai loading dapat dijelaskan pada output berikut:

	Estimate
x22 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.909
x21 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.715
x20 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.830
x23 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	.839
x24 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	.712
x25 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	.767

#### **4.1.2 Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)**

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

**Gambar 4.3**  
**Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)**



Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Besarnya hasil

pengujian kelayakan model *structural equation model* sebagaimana dalam tabel 4.5, berikut :

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

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	<316.457	291,195	<b>Baik</b>
Probability	$\geq 0.05$	0,082	<b>Baik</b>
RMSEA	$\leq 0.08$	0,032	<b>Baik</b>
GFI	$\geq 0.90$	0,855	<b>Marginal</b>
AGFI	$\geq 0.90$	0,817	<b>Marginal</b>
CMIN / DF	$\leq 2.00$	1,124	<b>Baik</b>
TLI	$\geq 0.95$	0,978	<b>Baik</b>
CFI	$\geq 0.95$	0,981	<b>Baik</b>

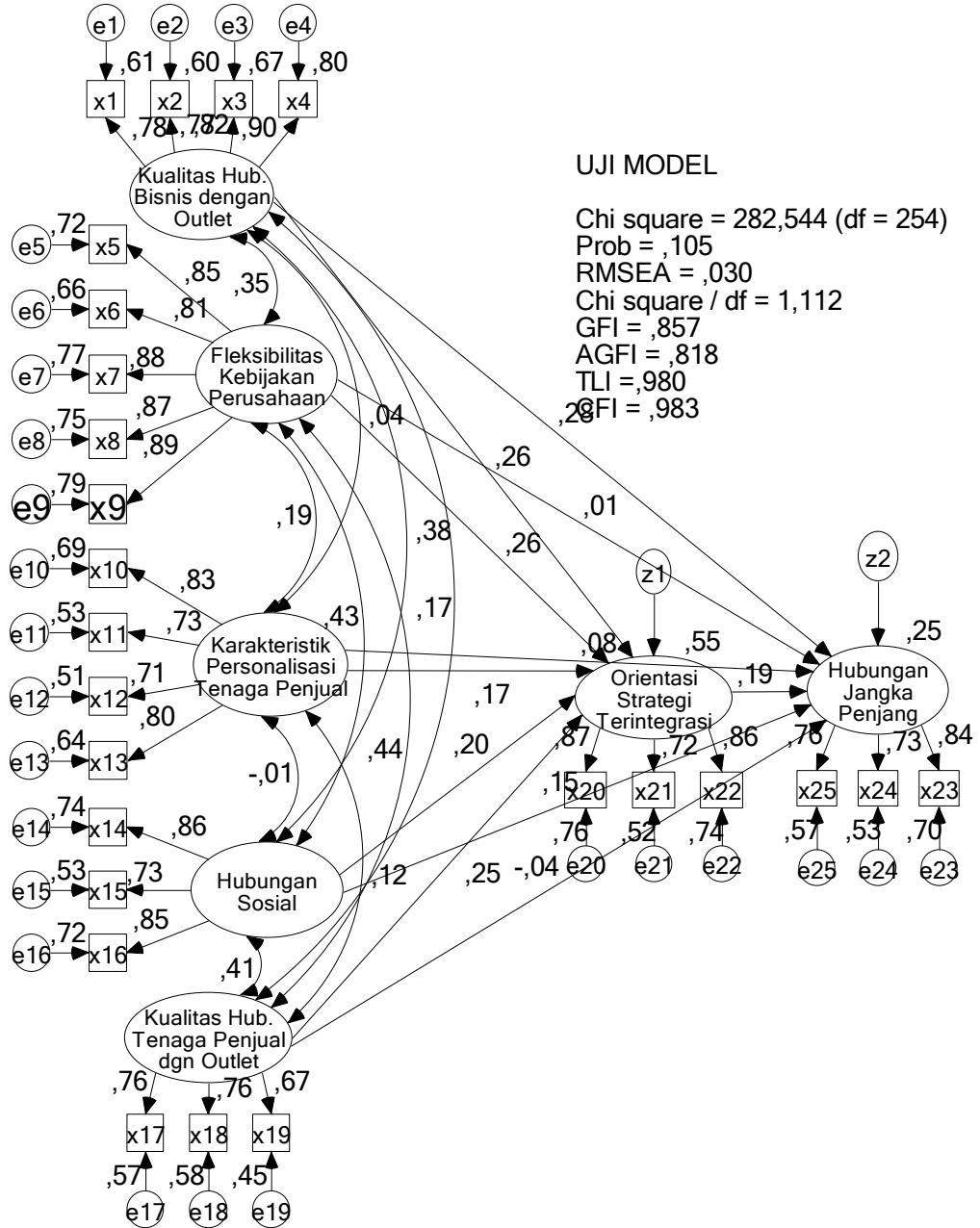
Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Model dalam penelitian ini dikembangkan dengan menguji pengaruh langsung (direct effect) dari kualitas hubungan bisnis dengan outlet, fleksibilitas kebijakan perusahaan, karakteristik personalisasi tenaga penjual, hubungan social, dan kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet terhadap hubungan jangka panjang, hal tersebut dijelaskan pada Gambar 4.4. sebagai berikut:

**Gambar 4.4:**



### Pengembangan Hasil Pengujian SEM



Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Besarnya hasil pengujian kelayakan model *structural equation model* sebagaimana dalam tabel 4.6, berikut :

**Tabel 4.6**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<b>Chi – Square</b>	<b>&lt;315.668</b>	282,544	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	$\geq 0.05$	0,105	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.08$	0,030	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	$\geq 0.90$	0,857	<b>Marginal</b>
<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$	0,818	<b>Marginal</b>
<b>CMIN / DF</b>	$\leq 2.00$	1,112	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	$\geq 0.95$	0,980	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$	0,983	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,082 dan 0,105 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, GFI, AGFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan. Besarnya nilai loading dapat dijelaskan pada output berikut:

	Estimate
Orientasi_Strategi_Terintegrasi <--- Kualitas_Hub._Bisnis_dengan_Outlet	.276
Orientasi_Strategi_Terintegrasi <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.256
Orientasi_Strategi_Terintegrasi <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.177
Orientasi_Strategi_Terintegrasi <--- Hubungan_Sosial	.210

		Estimate
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	<--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.242
Hubungan_Jangka_Panjang	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.426
x1	<--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.784
x2	<--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.776
x3	<--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.822
x4	<--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.896
x9	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.887
x8	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.868
x7	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.879
x6	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.810
x5	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.846
x13	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.801
x12	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.710
x11	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.729
x10	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.832
x16	<--- Hubungan_Sosial	.849
x15	<--- Hubungan_Sosial	.728
x14	<--- Hubungan_Sosial	.861
x19	<--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.674
x18	<--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.761
x17	<--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.757
x22	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.856
x21	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.723
x20	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.869
x23	<--- Hubungan_Jangka_Panjang	.838
x24	<--- Hubungan_Jangka_Panjang	.718
x25	<--- Hubungan_Jangka_Panjang	.765

#### **4.1.3. Uji *Reliability* dan *Variance Extract***

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar lebih dari 0.60.

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk table untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel. Dari tabel tersebut diperoleh reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,6. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi.

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,40. Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.8 dan perhitungannya ada pada lampiran.

**Tabel 4.7**  
***Reliability dan Variance Extract***

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet	0.818	0.631
Kualitas hubungan bisnis dengan outlet	0.862	0.575
Fleksibilitas kebijakan perusahaan	0.839	0.549
Karakteristik Personalisasi tenaga penjual	0.922	0.626
Hubungan social	0.916	0.571
Orientasi strategi terintegrasi	0,821	0,555
Hubungan jangka panjang	0,819	0,541

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4

#### **4.2. Pengujian Hipotesis**

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 6 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.9 berikut.

**Tabel 4.8**

***Regression Weight Structural Equational Model***

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Orientasi_Strategi_Terintegrasi <---	Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.303	.097	3.144	.002
Orientasi_Strategi_Terintegrasi <---	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.248	.092	2.697	.007
Orientasi_Strategi_Terintegrasi <---	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.191	.087	2.212	.027
Orientasi_Strategi_Terintegrasi <---	Hubungan_Sosial	.213	.099	2.161	.031
Orientasi_Strategi_Terintegrasi <---	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.308	.130	2.370	.018
Hubungan_Jangka_Panjang <---	Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.413	.100	4.132	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan.

### **4.3 Pembahasan Hasil**

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 6 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness-of-fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang telah dihipotesiskan.

Kesimpulan hipotesis dapat sebagai berikut :

	<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Uji</b>
H1	Orientasi strategi terintegrasi berpengaruh positif terhadap hubungan jangka panjang	Terbukti

H2	Kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet berpengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi	Terbukti
H3	Kualitas hubungan bisnis dengan outlet berpengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi	Terbukti
H4	Fleksibilitas kebijakan perusahaan berpengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi	Terbukti
H5	Karakteristik personalisasi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi	Terbukti
H6	Hubungan sosial berpengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi	Terbukti

Hipotesis 1 yang menunjukkan semakin tinggi orientasi strategik terintegrasi maka akan semakin tinggi hubungan jangka panjang adalah terbukti. orientasi strategik terintegrasi berhubungan positif terhadap hubungan jangka panjang. Hasil ini menunjukkan bahwa integrasi strategik merupakan strategi perusahaan untuk mengelola faktor-faktor hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai outcomes (Jean L. Johnson, 1999). Sebagian besar proses distribusi perusahaan, penerapan integrasi strategik menjadi sangatlah penting dalam hubungan antar perusahaan. Penerapan integrasi strategik antar perusahaan mampu meningkatkan hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai keunggulan bersaing.



Hipotesis 2 yang menunjukkan semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka akan semakin tinggi orientasi strategik terintegrasi adalah terbukti. Keahlian tenaga penjualan merupakan keyakinan akan adanya pengetahuan khusus yang dimiliki oleh tenaga penjualan tersebut yang mendukung hubungan bisnis. Kemampuan tenaga penjualan biasanya lebih sering ditunjukkan melalui solusi yang diberikannya dalam melayani pelanggannya. Kemampuan tenaga penjualan mengindikasikan adanya nilai tambah yang diberikan pada pelanggan. Hal ini berarti semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka semakin tinggi pula nilai tambah yang diberikannya kepada pelanggan tersebut. Kemampuan tenaga penjualan ditunjukkan dengan kinerja yang dihasilkannya selama ini. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Doney dan Cannon (1997); Fredrich (2004); dan Liu dan Leach (2001). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kemampuan tenaga penjualan menjadi faktor terpenting atau utama bagi perusahaan dalam membangun orientasi strategik terintegrasi. Peran tenaga penjualan memegang tanggung jawab penting dalam menunjang peningkatan orientasi strategik terintegrasi.

Hipotesis 3 yang menunjukkan semakin tinggi kualitas hubungan bisnis perusahaan maka akan semakin tinggi orientasi strategi strategik perusahaan adalah terbukti. Persepsi pengecer terhadap komitmen pemasok mempunyai hubungan yang kuat dengan kenyataan bahwa tingkat komitmen pemasok berpengaruh secara kritis terhadap pengecer. Persepsi pengecer terhadap komitmen pemasok akan terjadi perubahan evaluasi pengecer terhadap kinerja pemasok, tingkat konflik dan kepuasan hubungan. Semakin bertambah komitmen pemasok akan mempunyai

dampak positif terhadap pengecer. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Anderson dan Weitz (1992); Michael Treacy (1996); Johnson (1999); Sujoko (2002); dan Jap dan Ganesan (2000). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa salah satu strategi mempertahankan pasar yang dilakukan oleh para pemimpin pasar adalah kedekatan hubungan dengan para pelanggan (*Consumer Intimacy*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan distributor dengan pelanggan akan berpengaruh positif terhadap orientasi strategik terintegrasi.

Hipotesis 4 yang menunjukkan semakin baik fleksibilitas kebijakan perusahaan maka akan semakin tinggi orientasi strategik terintegrasi adalah terbukti. Semakin baik fleksibilitas kebijakan perusahaan melalui termin pembayaran, dan kebijakan retur maka akan semakin baik orientasi strategik terintegrasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Doney dan Cannon (1997). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa frekuensi kontak bisnis atau kunjungan yang dilakukan oleh perusahaan melalui para tenaga penjualannya akan mampu mempengaruhi keputusan perusahaan pembeli (*outlet* rekanan) untuk membeli produk perusahaan. Lebih jauh dijelaskan bahwa melalui kontak bisnis yang dilakukan perusahaan maka sebenarnya perusahaan menjalin kedekatan hubungan (*interpersonal*) dan akan mempercepat pemahaman perusahaan akan kebutuhan *outlet* rekanan. Dengan memahami kebutuhan *outlet* rekanan tersebut maka perusahaan dapat mengambil kebijakan tepat yang mendukung efektifitas manajemen strategik terintegrasinya.

Hipotesis 5 yang menunjukkan semakin tinggi karakteristik personalisasi tenaga penjual maka akan semakin tinggi orientasi strategik terintegrasi adalah terbukti. Karakteristik personalisasi tenaga penjual berhubungan positif terhadap orientasi strategik terintegrasi. Hasil ini menunjukkan bahwa kepercayaan yang dimiliki tenaga penjual mempunyai pengaruh nyata pada persepsi outlet atas keandalan dan nilai pelayanan produsen; tenaga penjual juga dapat mempengaruhi minat outlet untuk melanjutkan hubungan (Biong dan Selnes 1996 dalam Jap 2001). Jap (2001) juga menjelaskan bahwa kepercayaan dengan tenaga penjual mempunyai peranan yang kritis dalam meningkatkan kepuasan outlet.

Hipotesis 6 yang menunjukkan semakin tinggi hubungan sosial maka akan semakin tinggi orientasi strategik terintegrasi adalah terbukti. Hubungan sosial berhubungan positif terhadap orientasi strategik terintegrasi. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen hubungan kerjasama adalah konsep kunci, memposisikan mereka sebagai variabel penghubung antara lima anteseden yang penting yaitu biaya penghentian hubungan, manfaat hubungan, nilai keuntungan bersama, komunikasi dan perilaku oportunistik dari lima hasil keluaran yaitu persetujuan bersama, keinginan untuk putus hubungan, konflik fungsional dan ketidakpastian.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. Simpulan

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

##### 5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1

H1	:	Orientasi strategi terintegrasi berpengaruh positif terhadap hubungan jangka panjang
----	---	--

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Orientasi strategi terintegrasi terhadap hubungan jangka panjang menunjukkan nilai CR sebesar 4,132 dan dengan probabilitas sebesar 0,0001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Orientasi strategi terintegrasi akan berpengaruh terhadap hubungan jangka panjang. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Webster & Frederich, (1992). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan integrasi strategik dalam proses distribusi pemasaran merupakan suatu strategi yang lebih menjanjikan dan dipandang penting dalam proses distribusi. Integrasi strategik merupakan dasar yang sangat penting dalam menjalin hubungan antara perusahaan dengan supplier dan distributor dan tercipta suatu hubungan jangka panjang yang baik.

### 5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2

H2	:	Kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet berpengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi
----	---	---

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet terhadap orientasi strategi terintegrasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,370 dan dengan probabilitas sebesar 0,018. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet akan berpengaruh terhadap orientasi strategi terintegrasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Doney dan Cannon (1997). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan akan berpengaruh positif dengan kepercayaan terhadap tenaga penjualan itu dan pada akhirnya akan mempengaruhi keinginan perusahaan pembeli untuk membeli produk perusahaan penjual. Hal ini menunjukkan pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam meningkatkan penjualan produk perusahaan. Keahlian tenaga penjualan ini akan mempengaruhi orientasi strategi terintegrasi.

### 5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3

H3	:	Kualitas hubungan bisnis dengan outlet berpengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi
----	---	---

Parameter estimasi untuk pengujian Kualitas hubungan bisnis dengan outlet terhadap orientasi strategi terintegrasi menunjukkan nilai CR sebesar 3,144 dan dengan probabilitas sebesar 0,002. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi

syarat untuk penerimaan H3 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Kualitas hubungan bisnis dengan outlet akan berpengaruh terhadap orientasi strategi terintegrasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Johnson (1999). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dalam sebuah kualitas hubungan antar perusahaan yang baik, kepercayaan (*trust*) dan kejujuran (*fairness*) lebih mendominasi dalam berinteraksi dan berassosiasi antara orang-orang yang terlibat dalam perusahaan. Ketika sebuah perusahaan percaya dalam aktivitasnya menjalin hubungan dengan mitranya dan dapat melakukannya dengan jujur (*fair*) dalam menjalankan hubungannya tersebut, maka perusahaan akan lebih cenderung untuk menunjukkan hubungannya sebagai sebuah asset yang strategik dan sebagai alat strategi perusahaan. Semua yang terlibat dalam perusahaan akan melihat hal ini dan berusaha melakukan untuk mengoptimalkan potensi strategi dari kualitas hubungan yang baik.

#### 5.1.4. Simpulan mengenai Hipotesis 4

H4	:	Fleksibilitas kebijakan perusahaan berpengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi
----	---	---

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Fleksibilitas kebijakan perusahaan terhadap orientasi strategi terintegrasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,697 dan dengan probabilitas sebesar 0,007. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Fleksibilitas kebijakan perusahaan akan berpengaruh terhadap orientasi strategi terintegrasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan

oleh: Doney dan Cannon (1997). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kontak bisnis yang dilakukan perusahaan merupakan manifestasi dari perusahaan dalam menjalin kedekatan hubungan (interpersonal) dan akan mempercepat pemahaman perusahaan akan kebutuhan outlet rekanan. Dengan memahami kebutuhan outlet rekanan tersebut maka perusahaan dapat mengambil kebijakan tepat yang mendukung orientasi strategi terintegrasi perusahaan.

#### 5.1.5. Simpulan mengenai Hipotesis 5

H5	:	Karakteristik personalisasi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan tenaga penjual
----	---	--

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Karakteristik personalisasi tenaga penjual terhadap kualitas hubungan tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2,212 dan dengan probabilitas sebesar 0,027. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Karakteristik personalisasi tenaga penjual akan berpengaruh terhadap kualitas hubungan tenaga penjual. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Jap (2001). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepercayaan yang dimiliki tenaga penjual mempunyai pengaruh nyata pada persepsi outlet atas keandalan dan nilai pelayanan produsen; tenaga penjual juga dapat mempengaruhi minat outlet untuk melanjutkan hubungan.

#### 5.1.6. Simpulan mengenai Hipotesis 6

H6	:	Hubungan sosial berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan tenaga penjual
----	---	---

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Hubungan sosial terhadap kualitas hubungan tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2,161 dan dengan probabilitas sebesar 0,031. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H6 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Hubungan sosial akan berpengaruh terhadap kualitas hubungan tenaga penjual. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Morgan & Hunt (1994). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa komitmen hubungan kerjasama adalah konsep kunci, memposisikan mereka sebagai variabel penghubung antara lima anteseden yang penting yaitu biaya penghentian hubungan, manfaat hubungan, nilai keuntungan bersama, komunikasi dan perilaku oportunistis dari lima hasil keluaran yaitu persetujuan bersama, keinginan untuk putus hubungan, konflik fungsional dan ketidakpastian.

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Hubungan jangka panjang sangat dipengaruhi oleh Orientasi strategi terintegrasi (Jean L Johnson, 1999); Faktor-faktor yang mempengaruhi Orientasi strategi terintegrasi adalah: (1) kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet (Fredrich, 2004; Ahmad Hanfan, 2005; Cravens, Wonndruff dan Stamper, 1992; Liu dan Leach, 2001, (2) kualitas hubungan bisnis dengan outlet (Morgan and Hunt, 1994, Heide and John, 1992; Johnson, 1999; Sujoko, 2002; Wahyudi, 2002), (3) fleksibilitas kebijakan perusahaan (Ferdinand, 2000; Sunaryo, 2002; Fredrich, 2004; Doney dan



Cannon, 1997; dan Moore, 1992), (4) karakteristik personalisasi tenaga penjual (Fredrich, 2004; Ahmad Hanfan, 2005; Cravens, Wonndruff dan Stamper, 1992; Liu dan Leach, 2001), (5) Hubungan sosial (Fredrich, 2004; Ahmad Hanfan, 2005; Cravens, Wonndruff dan Stamper, 1992; Liu dan Leach, 2001). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fredrich (2004), Ahmad Hanfan (2005), Cravens, Wonndruff dan Stamper (1992), Liu dan Leach (2001) yang menunjukkan hasil bahwa kualitas hubungan tenaga penjual dengan outlet, kualitas hubungan bisnis dengan outlet, fleksibilitas kebijakan perusahaan, karakteristik personalisasi tenaga penjual, dan hubungan sosial mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi strategi terintegrasi dalam meningkatkan hubungan jangka panjang. Sehingga model yang digambarkan dapat diterapkan CV. Cahaya Mulia Lestari dalam meningkatkan hubungan jangka panjang yang berkelanjutan dari outlet.

### **5.3. Implikasi Kebijakan**

Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. Manajer perusahaan CV. Cahaya Mulia Lestari dalam meningkatkan orientasi strategi terintegrasi perusahaan perlu lebih memperhatikan kualitas hubungan bisnis dengan outlet, hal ini dikarenakan kualitas hubungan bisnis dengan outlet mempunyai nilai korelasi yang paling tinggi yaitu sebesar 0,28

2. Manajer perusahaan CV. Cahaya Mulia Lestari dalam meningkatkan hubungan jangka panjang perlu memperhatikan orientasi strategi terintegrasi, hal ini dikarenakan orientasi strategi terintegrasi mempunyai nilai korelasi yang sangat tinggi yaitu sebesar 0,43.

**Tabel 5.1:**  
**Implikasi Kebijakan**

No	Variabel / Indikator	Koefisien Korelasi	Implikasi
111	Kualitas Hubungan Bisnis dengan Outlet Pertukaran Informasi	0,78	Dapat ditingkatkan dengan pengenalan merek melalui media informasi seperti: Televisi, Koran, dan lain sebagainya.
12	Keinginan untuk bekerja sama	0,78	Dapat ditingkatkan melalui potongan diskon atau melalui dukungan pada pameran-pameran melalui tenaga SPG
13	Solidaritas	0,82	Dapat ditingkatkan melalui pemberian undian-undian berhadiah,

3			dan voucher belanja
1 . 4	Saling Pengertian	0,90	Dapat ditingkatkan dengan menjaga kesepakatan-kesepakatan yang telah disetujui bersama
2 . 2 . 1	Fleksibilitas Kebijakan Perusahaan Kebijakan retur	0,85	Dapat ditingkatkan dengan menjaga kebenaran jumlah barang yang dikirim dan yang diretur, serta nilai tagihan yang harus dibayar.
N o	Variabel / Indikator	Koefisi en Korela si	Implikasi
2 . 2	Perlakuan Istimewa	0,81	Dapat ditingkatkan melalui saling memahami terhadap setiap perubahan yang terjadi perusahaan untuk saling menyesuaikan diri.
2 . 3	Pelayanan Komplain	0,88	Dapat ditingkatkan dengan saling mengisi dan berempati satu sama lain

2 . 4	Kebijakan pengiriman	0,87	Dapat ditingkatkan dengan keyakinan bersama dan saling mempercayai bahwa hubungan bisnis ini dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan saling menguntungkan.
2 . 5	Frekuensi kunjungan	0,89	
3 . 3 . 1	Karakteristik Personalisasi Kejujuran	0,83	Saling berpedoman bahwa <i>tell the truth is solve of the problem</i>
3 . 2	Kepercayaan	0,73	Dengan selalu berpikir positif
3 . 3	Keramahan	0,71	Dapat ditingkatkan dengan memenuhi waktu dan jumlah pesanan secara tepat agar tidak terjadi kehilangan kesempatan

			menjual
No	Variabel / Indikator	Koefisien Korelasi	Implikasi
34	Sikap Profesional tenaga penjual	0,80	Dapat ditingkatkan melalui sikap profesional dan menunjukkan kapasitasnya sebagai tenaga penjual yang berkualitas
441	Hubungan Sosial Pengakuan sebagai keluarga	0,86	Saling menghormati dan memberikan motivasi agar berhasil
42	Pemahaman pelanggan secara pribadi	0,73	Membantu permasalahan yang dihadapi salah satu pihak
43	Percakapan secara bersahabat	0,85	Menjaga perasaan salah satu pihak dalam berkomunikasi dan menghindari percakapan yang sifatnya privasi

5	Kualitas hubungan Tenaga Penjualan	0,76	Dapat ditingkatkan melalui pelatihan terutama public speaking, dan cara melakukan negosiasi .
5	Kemampuan Presentasi		
5	Kemampuan menyediakan informasi	0,76	Dapat ditingkatkan dengan selalu menjaga dan memperhatikan informasi-informasi dari outlet.
N o	Variabel / Indikator	Koefisien Korelasi	Implikasi
5	Kemampuan menyelesaikan masalah	0,67	Dapat ditingkatkan dengan pemahaman kemampuan pemecahan masalah (Problem solving) dan memahami perasaan dan situasi mitra kerja
6	Orientasi Stratejik Terintegrasi	0,87	Dapat ditingkatkan dengan adanya program kunjungan yang rutin kepada pelanggan dan senantiasa
6	Derajat kemauan		

1	melanjutkan hubungan		melakukan komunikasi
6 2	Fleksibilitas kerja sama	0,72	Dapat ditingkatkan dengan mempertahankan sistem pembayaran yang sudah ada karena terbukti meningkatkan pesanan dari outlet
6 3	Komitmen bekerja sama	0,86	Dapat ditingkatkan dengan mengendalikan tingkat kesalahan pengiriman supaya tidak terjadi banyaknya retur
No	Variabel / Indikator	Koefisien Korelasi	Implikasi
7	Hubungan Jangka Panjang	0,76	Dapat ditingkatkan dengan ikut mendorong dan membantuk

7 . 1	Pembelian Ulang		informasi produk-produk yang kosong di outlet agar segera untuk dipesan ulang oleh pihak outlet
7 . 2	Pertumbuhan Penjualan	0,72	Dapat ditingkatkan dengan memonitor progress perkembangan omzet penjualan netto sesuai dengan tingkat pertumbuhan yang ditargetkan
7 . 3	Pertumbuhan Investasi	0,84	Dapat ditingkatkan dengan memastikan aktivitas selling in dijalankan dengan efisien dan efektif sehingga laba bisa maksimal

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil squared multiple correlation menunjukkan besaran 0,56 untuk orientasi strategi terintegrasi; dan 0,18 untuk hubungan jangka panjang. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian ini yaitu perusahaan distribusi consumer goods.



### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah: Penelitian dilakukan tidak hanya pada industri retail saja (CV. Cahaya Mulia Lestari) tapi juga perlu dilakukan penelitian pada industri lain seperti industri real estate dan property dan industri lainnya. Selain itu untuk pengembangan penelitian mendatang agar pertanyaan dalam kuesioner menggunakan kosa kata yang baik agar lebih mudah dimengerti oleh responden dan adanya pemberian suatu souvenir sebagai ucapan terima kasih. Selain itu juga perlunya ditambahkan variabel intervening lain, mengingat variabel hubungan jangka panjang hanya 18% dipengaruhi oleh orientasi strategik terintegrasi maka perlu dilakukan penelitian-penelitian lain yang menganalisa faktor-faktor yang berpengaruh lainnya.

## DAFTAR REFERENSI

- A. Aaker.1989. **Developing Business Strategy**. John Willey &Son, Inc. New York. Chischester Weinhein Brisbane. Singapore. Toronto. p.40.
- Ali Akbar, Analisis Faktor-faktor Pengaruh Selling-in yang berdampak pada Kinerja Pemasaran, *Tesis*, Undip, 2003.
- Anderson, Erin and Anne T. Coughlan (1997): "International Market Entry and Expantion via Independent or Integrated Channels of Distribution," *Journal Marketing*, Vol.51 :pp. 71-78
- Anderson, Erin and Barton, Weitz, (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distributin Channels," *Journal of Marketing Research*, 29 (February), pp.<sup>1</sup> 8-34
- Anderson, James C., dan James A. Narus, (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- Barney, J. B, (1991), "*Firm Resources and Suatained Competitive Advanatage*," Journal of Management 17 (1), pp.99-120
- Boorom, Michael L., et, all, 1998," Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance," *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 26, p. 16-20
- Borys, Brian and David B. Jemison, 1989, "Hybrid Arrangement as Stategic Alliance : Teorical Issues in Organization Combination", *Academy of Management review 14*, p. 234-249
- Canon, Kyado, Richard Homburg, 2001. *A Position of Power*. **Journal Sales and Management**. Vol. 152. Iss. 6. Juni. United States. P. 104.
- Churchil, Jr, Gilbert A, Neil M, Ford & Orville C. Walker,Jr, 1990, "**Salesforce Management : Planning, Implementation and Control**", Irwin, Boston.
- Cooper, D.R., dan Emory C.W., 1995, - **Business Research Methods** : Fifth Edision, USA, Richard D. Irwin, Inc.

- Cravens, Brant, Ingram, La Forge, dan Clifford Young, 1992,” In Search of Excellent Sales Organization,” *Europen Journal of Marketing*, pp.6-23
- Cravens, D. W., 1995, **Pemasaran Strategis**, Jilid 1-2, Erlangga, Bandung.
- Cravens, Dw., Woodruff RB., dan Stamper JC, 1992,” An Analytical Approach for Evaluating Sales Territory Performance, “*Journal of Marketing*, pp.<sup>3</sup> 1-37
- Doney, Patricia M. dan Joseph P. Cannon, 1997, “An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing* vol. 61, p.35-51
- Dorsch, Michael J., Scott R. Swanson dan Scott W. Kelley, 1998, “The Role of Relationship Quality in The Stratification of Vendor As Perceived By Customers,” *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 26, p.128-134
- Ferdinand, Augusty 1., 2000, -Manajemen Pemasaran Sebuah Pendekatan Strategik . *Research Paper Series*, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, Augusty T., 2000, **Struktural Equation Modelling Dalam, Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, Augusty, 2004, - Strategic Selling-In Management”, *Research Paper Series 3*, Program MM UNDIP, Semarang.
- Frankwick, Gary L., Stephen S. Porter., dan Lawrence A. Crosby. (2001)”Dynamics of Relationship Selling : A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-customer Relationship Status,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2 (Spring), 135-146.
- Fredrich Gamaliel S, 2004, “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Kinerja Selling-in Terhadap Peningkatan Kinerja Pemasaran”, **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume III, No.2, halaman 195-206.
- Ganesan, Shankar. 1994. *The Difference Is In The Differentiation. The American Salesman*. April.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C., 1995, **Multivariate Data Analysis, With Readings** .Fourth Edision, New Jessey, Prentice Hall
- Hanfan, Ahmad, 2005, “Analisis Faktor-Faktor Pengaruh Selling-in Yang Berdampak Terhadap Kinerja Penjualan”, *Tesis Magister Manajemen*, Universitas Diponegoro
- Heide, Jan B., dan George John. (1992), “Do Norms Matter in Marketing Relationship?” *Journal of Marketing*, 56 (April), 32-44.

- Heneman L. Robert, Thomas I. Andrea, 1997, "Using Strategic Performance Management To Drive Brand Leadership," *Compensation & Benefit Review*, Edisi November-Desember, p. 33-40
- Houston, Franklin S., dan Jule B. Gassenheimer (1987), "Marketing and Exchange," *Journal of Marketing*, 51 (Oktober), 3-18.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akunlansi dan Manajemen*. BPFE, Yogyakarta
- Jab, Sandy D dan Ganesan, Shankar, 2000, "Control Mechanism and The Relationship Life Cycle : Implications for Safeguarding Specific Investment and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, vol XXXVII (May), p. 227-245.
- Jap, Sandy D., 2001, "Pie-Expansion Effort : Collaboration Processes in Buyer Supplier Relationship", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, November, p.461-475
- Johnson, Jean L, 1999. "Strategic Integration in Industrial Distribution Channel : Managing the interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume 27 No. 1, p.4-18
- Kapalka, Brian A., et, all, 1999, "Retail Inventory Control With Lost Sales, Service Constraints, and Fractional Lead Times," *Journal of Production and Operations Management*, vol. 8, p. 398-408
- Keneddy, Kevin. 2001. *Differentiation: How to Stand Out in a Competitive Marketplace*. Rural Telecommunication. January/February.
- Kettinger, John, Michael AH dan Michael RW, 1994, "Exploring The Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XVI, Number 3, (Summer), pp.47-57.
- Khoe Yaou Tung, 1997, "Relationship Marketing Strategi Kemampulabaan jangka panjang," *Usahawan* No.03 Th.XXVI, Maret , 1997. Khoe Yaou Tung, 1997, "Relationship Marketing Strategi Kemampulabaan jangka panjang," *Usahawan* No.03 Th.XxvI, Maret , 1997.
- Kohli, Ajay K, et, all., 1998, "Learning and Performance Orientation of Sales People : The Role of Supervisor," *Journal of Marketing Research*, vol. xxxv, p. 263 -274
- Kotler, Philip, 1997, *Manajemen Pemasaran*, Jilid 2", Prenhallindo, Jakarta.

- Kotler, Philip, 2004, *Marketing Insights From A to Z, 80 Konsep Yang Harus Dipahami Oleh Setiap Manajer*, Penerbit Erlangga.
- Liu, Annie H. dan Mark P. Leach, 2001, "Developing Loyal Customers with a Value-adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, No. 2, Spring. Hlm. 147-156.
- Michael Le Baeuf, 1992, **Memenangkan dan Memelihara Pelanggan** .Pustaka Tangga, Jakarta
- Michael, Treacy dan Fred Wiersema, 1996, **The Dicipline of Market Leaders** . Gramedia, Jakarta
- Moore, Richard A., 1992, " A Profile of UK Manufacturers and West German Agents and Distributors," *European Journal of marketing*, Vol 26, No. 1, hlm. 41-51.
- Morgan, Robert M. dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-'T'rust Theory of Relationship Marketing " *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-3 8
- 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*, 29 (August), 314-328.
- Moorman, Christine., Rohit Deshpande, dan Gerald Zaltman, 1993, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.57 (January), p. 15-37.
- Parasuraman, A., Leonard I., Berry., dan Valarie A. Zeithaml. (1991), "Understanding Customer Expectations of Service," *Sloan Management Review*, (Spring), 39-48.
- Pelham, Alfred M, 1997, " Mediating Influences On The Relationship Between Market Orientation and Profitability In Small Industry Firms," *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp.55-76
- Peter, J. Paul dan Jerry C. Olson, 2000, **Consumer Behavior : Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran** .Erlangga, Jakarta
- Piercy, Nigel F., Katsikeas, dan Creven, 1997,"Examining The Role of Buyer-Seller Relationship in Export Performance, " *Journal of World Business*, vol. 32, p. 73-86
- Porter, Michael. 1985.**Keunggulan Bersaing**. Erlangga. Jakarta.

- Porter, Michael, and Crosby., 2001, "On the Profitability of Long-life Customers in Noncontractual Setting : An Empirical Investigation an Implications of Marketing", *Journal of Marketing* (64), October, p.17-35
- Rich, Gregory A, 1997, "The Sales Manager As a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Sales People, "*Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 25, p. 319-327
- Rositter, Justin, Nigel F Piercy, 1987, "Selling Out to Role-Up Companies Can Be a Big Gamble", *Weekly Corporate Gowth Journal*, Dec 25, p. 1105
- Sakunda, Ariawan Haston (2001), Analisis Pengaruh Karakteristik Tenaga Penjualan, *Ethical Concern* dan Keakraban Terhadap Kepercayaan Pelanggan, *Tesis*, Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang
- Siguaw, Judy A., Penny M. Simson, and Thomas L. Baker, 1998, "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and The Channel Relationship : The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 62 (July), p.99-111.
- Shippley, Ricard M, Andrew Jobber, 1989, "Building Sales and Company Image . *Tellemarketing Magazine*, vol. 13, p. 86-89
- Sunaryo, B. Budiono, 2002, "Dinamika Strategi Pelayanan Outlet dan Kinerja Pemasaran", *Journal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, Mei , hlm. 41-56
- Sujoko, SH MM, 2002. "Pengaruh Distribusi Selling-in Terhadap Kinerja Pemasaran". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* Vol. I no. 3 p.241 -256.
- Williams, Michael R., dan Jill S. Attaway, (1996), "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4 (Fall), 33-52.
- Riyanto, Bambang, 1999, . **Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan** . Edisi 4, BPFE, Yogyakarta
- Rock, Justin, 2000, " Selling Out to Role-Up Companies Can Be a Big Gamble", *Weekly Corporate Gowth Journal*, Dec 25, p. 1105
- Snider, Ricard M., 1994, "Building Sales and Company Image," *Tellemarketing Magazine*, vol. 13, p. 86-89
- Wahyudi, 2002, Analisis Kemampuan Tenaga Pemasaran dan Kualitas Hubungan

Terhadap Kinerja Tenaga Pemasaran Melalui Distribusi Selling-in, *Tesis*  
Magister Manajemen, Universitas Diponegoro

Webster & Frederick E., 1992, “ Industrial Marketing Strategy”, 3<sup>rd</sup> ed, New York :  
John Wiley & Sons, Inc.

Wulandari, Sutji, 1999, *Customer Relationship*, John Robert Powers, Denpasar.

## LAMPIRAN

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
1	6	8	7	8	8	9	8	8	9	6	8	8	9	8	8	8	7	7	6	6	8	6	10	7	7
2	7	7	9	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	7	7	5	4	4	6	7	7	7	8	8
3	9	10	10	6	10	10	10	9	10	6	7	6	6	8	6	8	8	9	10	10	5	10	9	8	8
4	10	10	10	10	10	9	10	8	9	7	7	5	6	10	7	10	7	8	7	10	9	10	8	8	8
5	10	7	8	10	7	7	7	8	7	6	7	6	7	8	7	10	4	7	6	6	6	6	7	9	9
6	6	7	6	6	5	7	5	5	7	5	5	7	6	7	7	7	7	7	6	5	7	5	7	8	8
7	5	6	7	6	8	8	8	8	8	7	7	9	8	9	8	8	8	6	6	6	7	6	9	7	10
8	7	7	8	8	5	7	5	7	7	7	7	6	6	9	9	10	7	4	10	5	7	5	7	8	7
9	8	7	6	8	7	8	7	6	8	5	7	7	6	8	8	10	10	7	9	6	7	6	9	10	7
10	9	8	8	8	8	8	8	6	8	8	7	8	8	7	10	8	4	7	6	6	6	6	7	6	9
11	9	9	9	9	7	7	7	8	7	9	8	10	8	6	10	10	10	6	10	9	9	9	9	10	9
12	8	10	7	7	8	7	7	5	8	6	5	6	6	5	5	6	6	5	6	8	6	8	8	8	8
13	6	8	6	8	7	6	7	8	6	5	7	5	6	6	8	6	10	8	9	5	5	5	6	6	6
14	6	6	7	5	6	6	6	5	6	8	9	8	5	8	8	10	6	10	7	8	6	8	7	8	6
15	7	8	8	8	8	9	8	9	9	7	7	7	6	9	6	8	10	8	7	6	6	6	6	5	5
16	8	8	6	6	7	7	6	7	7	5	6	8	6	8	9	10	8	6	6	6	7	6	9	8	5
17	8	8	7	9	7	9	7	9	9	6	5	6	5	9	8	10	9	10	6	8	9	8	7	10	8
18	6	6	10	8	8	8	8	7	8	8	8	7	7	9	9	9	9	9	6	8	7	8	7	7	7
19	7	9	9	9	7	8	7	7	8	5	7	5	7	7	7	7	8	7	6	5	5	5	8	8	5
20	7	5	9	9	10	8	10	8	8	7	8	6	7	8	10	7	9	10	7	7	6	7	9	10	7
21	9	9	6	6	8	8	8	7	8	5	5	6	6	9	7	9	10	8	8	8	7	8	5	7	9
22	7	8	5	5	7	9	7	7	9	7	7	7	7	9	7	10	8	8	7	9	9	9	7	4	5
23	7	7	7	7	9	10	9	8	10	9	7	9	9	9	7	8	8	7	7	10	10	10	9	9	10
24	7	7	7	6	10	7	10	9	7	6	7	7	7	7	7	6	9	8	10	5	9	5	9	10	6
25	7	7	7	7	8	9	7	7	7	5	7	6	6	6	9	9	8	10	7	9	5	7	5	9	7
26	6	6	6	5	9	10	7	7	7	7	8	7	7	8	7	8	8	9	9	7	10	10	7	5	6
27	8	8	7	7	9	7	10	10	10	6	6	6	6	8	8	6	9	7	10	8	7	8	10	8	8
28	10	10	10	10	6	6	6	7	6	5	5	6	6	9	9	10	7	8	7	6	6	5	9	9	9
29	5	6	6	6	9	7	8	8	8	7	7	7	7	9	10	8	8	9	10	9	9	7	10	9	9
30	10	10	10	10	7	10	9	9	9	7	7	6	7	9	10	8	7	7	7	7	10	10	6	8	7



No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
31	6	7	8	7	7	6	7	7	7	7	8	9	8	6	9	9	6	5	6	7	8	7	9	10	7
32	8	8	8	8	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	9	8	8	8	8	9	8	7	6
33	9	9	9	9	9	9	8	8	8	6	7	7	6	8	7	7	8	8	7	7	7	6	8	9	8
34	8	7	8	7	8	8	8	8	8	5	6	5	5	10	10	10	10	10	10	8	8	9	5	6	5
35	7	10	10	7	6	6	7	7	7	7	7	8	7	8	7	7	6	7	7	7	7	7	6	9	9
36	8	8	8	9	10	9	10	10	10	9	8	9	9	10	10	10	6	7	7	8	6	6	10	9	9
37	5	5	5	5	7	7	7	7	7	8	8	6	6	8	8	9	6	7	6	6	6	7	8	7	8
38	8	8	9	8	10	8	9	9	9	7	8	9	8	9	9	9	8	9	9	10	10	9	8	10	8
39	8	8	7	7	8	6	7	7	7	6	7	8	8	9	10	8	8	8	6	8	9	8	10	9	10
40	8	8	7	6	9	10	8	8	8	6	7	6	5	9	9	9	6	7	6	5	5	5	10	10	7
41	6	5	6	5	7	7	6	6	6	5	6	6	6	7	8	8	5	4	6	4	4	5	5	6	5
42	5	5	7	5	9	9	9	9	9	10	9	10	9	8	7	8	7	9	9	7	7	7	9	9	10
43	8	8	7	7	9	9	8	8	8	6	8	8	7	9	10	9	8	8	8	7	8	7	9	10	10
44	6	6	7	5	8	9	9	9	9	8	6	8	7	7	7	7	8	9	8	8	8	6	8	8	7
45	8	8	8	8	5	6	5	5	5	6	5	6	6	9	8	8	8	9	9	6	8	8	8	9	7
46	9	9	9	9	10	10	10	10	10	8	8	9	6	8	8	9	8	8	8	6	6	7	8	9	8
47	8	6	8	6	8	9	9	9	9	6	6	6	6	7	8	9	5	6	4	4	4	5	8	6	9
48	7	7	7	8	7	9	8	8	8	8	9	8	10	9	9	9	8	8	8	6	6	5	6	8	6
49	6	7	6	6	10	10	10	10	10	6	5	6	5	9	9	8	9	9	9	8	9	9	8	8	7
50	10	10	9	10	7	9	9	8	7	9	8	9	9	7	7	8	6	7	6	10	6	6	7	7	5
51	9	8	8	8	6	6	6	5	6	6	6	5	8	5	6	5	5	6	5	5	5	5	8	9	8
52	7	7	6	9	7	7	7	7	6	6	6	7	7	9	9	8	7	8	8	8	8	8	9	9	9
53	8	10	8	10	8	8	8	7	8	8	8	8	8	9	10	9	10	10	8	9	9	9	10	8	9
54	7	7	7	7	7	6	6	6	6	5	7	7	5	7	6	7	5	7	8	7	7	7	10	10	8
55	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	6	8	6	8	9	8	8	8	8	5	7	7	10	9	9
56	8	8	8	8	9	7	7	7	9	7	8	8	8	10	10	10	6	6	6	7	8	10	10	10	10
57	9	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	6	5	6	6	6	5	5	5	8	9	9
58	5	8	7	6	8	9	9	8	8	6	6	6	6	8	8	9	10	8	8	7	7	7	8	7	7
59	7	6	6	6	6	7	7	6	6	7	7	9	8	6	5	6	5	5	6	4	4	4	8	8	7
60	10	7	7	7	6	5	5	6	6	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	5	7	7	9	10	6
61	6	6	6	6	9	10	10	10	9	7	8	7	7	8	8	9	9	7	7	10	10	10	7	7	8

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
62	6	6	6	6	6	7	7	5	6	5	6	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6	8	10	8
63	7	5	7	5	8	7	7	8	8	9	9	10	9	7	8	7	6	7	7	7	7	7	6	6	6
64	8	8	7	8	7	6	6	6	6	7	7	6	7	7	7	7	9	7	6	8	6	6	7	8	8
65	5	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	6	5	5	9	6	7	5	5	5	9	6	9
66	8	9	8	8	8	5	5	6	8	10	10	8	9	5	5	6	7	5	7	5	8	8	9	8	9
67	8	7	8	6	8	7	7	8	8	6	6	6	6	8	8	6	9	7	6	8	8	8	9	8	8
68	7	7	8	8	6	6	6	7	6	7	6	6	8	6	7	6	7	8	9	4	7	7	8	7	6
69	7	8	9	8	8	6	6	7	8	8	7	7	8	8	8	9	10	8	7	9	9	9	10	10	9
70	7	6	7	6	6	8	8	6	6	8	6	6	7	8	9	10	10	8	7	7	7	7	7	8	8
71	8	8	8	8	6	6	6	7	6	5	6	5	5	7	8	6	6	4	6	6	6	6	10	9	9
72	6	6	7	7	8	8	8	7	8	8	8	7	7	5	6	7	9	10	10	8	7	7	6	6	6
73	6	6	6	6	10	10	10	9	9	7	8	7	7	7	5	8	8	8	8	9	10	8	5	6	6
74	9	7	9	7	7	8	7	9	9	7	6	7	7	9	9	9	10	7	7	9	9	9	8	7	6
75	8	8	8	8	7	7	7	9	9	8	8	8	8	6	7	5	6	7	5	8	6	8	7	6	7
76	8	8	6	8	6	6	6	6	6	8	8	8	8	8	10	9	8	7	7	8	10	8	7	7	7
77	10	10	10	10	9	9	8	9	9	8	8	8	9	7	8	8	9	9	9	10	10	10	6	8	7
78	6	5	5	5	6	7	6	7	7	8	8	7	8	7	8	6	6	4	4	6	4	6	7	7	6
79	7	6	7	6	7	5	6	6	6	5	5	6	5	5	4	4	6	6	8	4	5	4	8	6	8
80	8	7	7	7	8	8	8	7	7	8	8	7	8	7	7	7	7	6	7	6	6	6	8	6	8
81	7	7	8	7	10	10	10	10	10	6	8	6	6	8	8	8	7	7	6	10	10	10	9	9	8
82	6	6	9	6	10	8	10	9	9	8	8	7	8	6	5	6	8	8	7	6	6	6	6	7	6
83	10	8	8	10	10	8	10	10	10	5	5	5	5	9	8	10	5	6	6	10	10	10	10	9	9
84	8	7	9	7	7	9	7	8	8	7	7	7	6	6	8	8	8	8	10	7	7	7	10	9	10
85	7	5	7	5	6	5	6	7	7	6	8	6	7	6	6	8	5	6	5	5	5	5	5	5	5
86	8	10	10	10	8	9	8	10	10	8	8	9	8	6	7	8	8	7	7	8	8	8	9	10	8
87	9	9	9	9	8	10	8	9	9	7	7	5	6	8	7	8	9	9	7	9	9	9	10	9	10
88	6	8	6	8	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6	7	5	5	6	5	6	6	6	7	7	7
89	10	7	10	7	6	5	6	6	6	6	5	6	6	8	9	9	9	7	8	7	7	7	10	9	9
90	7	7	7	8	6	6	6	7	7	8	6	6	8	5	5	5	5	6	5	6	6	6	7	6	6
91	9	9	10	10	9	8	9	7	7	8	9	8	6	6	5	6	7	7	7	8	6	8	8	6	8
92	6	6	5	5	6	9	6	6	6	10	10	9	10	6	7	5	9	8	10	7	6	7	9	7	8
93	5	5	4	4	4	4	4	5	5	7	7	6	5	4	5	5	7	5	7	4	6	4	4	5	5

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
94	10	8	9	9	8	7	8	9	9	8	8	9	8	7	7	7	8	7	9	7	8	7	10	9	10
95	10	10	9	9	9	9	9	10	10	9	9	9	9	8	8	10	7	8	8	10	10	10	9	10	10
96	8	7	8	8	8	8	8	10	10	7	7	7	7	5	8	6	8	9	9	7	7	7	9	9	10
97	8	8	8	8	5	7	7	8	8	8	9	6	6	6	8	7	7	9	7	7	5	7	7	6	7
98	7	8	7	7	9	9	7	7	9	8	8	8	8	9	10	9	10	9	9	8	8	6	8	10	7
99	7	6	6	6	5	7	7	7	7	8	8	8	9	7	7	7	7	6	6	5	7	5	6	5	5
100	8	8	8	8	9	9	10	10	9	9	9	9	9	8	9	10	8	7	7	9	9	8	10	10	10
101	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	9	7	7	7	7	7	6	7	7	8	7	9	9	10
102	5	4	5	5	8	9	7	7	9	9	7	9	8	6	5	5	6	6	5	6	8	6	6	7	7
103	10	7	7	7	10	8	10	10	8	7	7	5	6	5	7	6	7	8	9	10	9	9	9	10	8
104	8	7	7	7	5	5	5	5	5	8	8	7	8	7	8	9	6	5	6	8	8	8	10	10	10
105	7	7	8	8	6	8	8	8	8	8	10	7	7	8	8	7	9	8	8	5	8	8	9	9	10
106	8	8	6	6	7	6	8	8	6	9	6	6	6	8	8	10	8	7	8	6	7	6	10	9	8
107	9	9	6	6	6	7	8	8	7	5	5	5	5	9	9	10	9	10	6	6	10	8	8	8	8
108	8	8	8	8	9	9	6	9	9	5	6	5	6	5	6	7	7	6	7	8	6	6	8	8	7
109	5	5	5	5	9	9	10	10	9	8	5	8	8	7	7	7	8	8	9	7	7	6	7	9	7
110	6	6	5	5	6	5	5	5	5	8	6	7	7	5	7	5	7	7	4	5	5	8	7	6	7
111	7	7	7	7	8	8	7	7	8	7	7	7	7	8	7	8	10	9	7	6	10	6	9	7	7
112	10	5	8	8	10	10	10	10	10	7	8	7	7	9	7	10	7	7	6	8	10	10	10	9	9
113	8	8	7	7	9	7	8	8	7	5	8	8	7	9	8	7	7	7	9	6	7	6	7	8	8
114	7	6	6	6	9	8	8	8	8	7	5	6	5	5	6	5	7	6	8	7	5	6	7	9	10
115	10	9	9	9	8	8	7	7	8	7	9	8	7	8	10	9	8	10	7	10	7	9	10	8	10
116	10	10	10	10	7	8	7	7	8	8	7	7	8	9	6	8	6	7	7	10	10	8	8	9	7
117	6	6	6	6	8	7	6	9	7	5	6	9	5	9	10	9	6	5	5	6	6	5	5	6	4
118	6	6	8	8	5	5	6	6	5	8	8	5	7	7	5	6	6	7	6	8	7	9	10	9	9
119	9	4	7	7	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	5	8	7	6	7
120	9	8	8	8	9	8	5	8	8	7	7	7	5	9	10	9	7	7	7	8	8	7	8	8	8
121	7	7	7	7	6	6	6	7	7	8	6	6	8	5	5	5	5	6	5	6	6	6	7	6	6
122	9	9	10	10	9	8	9	7	7	8	9	8	6	6	5	6	7	7	8	8	6	8	8	6	8
123	6	6	5	5	7	9	6	6	6	10	10	9	10	6	7	5	9	8	10	7	6	7	9	7	8
124	5	5	4	4	4	4	4	5	5	7	7	6	5	4	5	5	6	5	6	4	6	4	4	5	5
125	6	6	5	5	6	5	5	5	5	8	6	7	7	5	7	5	7	7	4	5	5	8	7	6	7

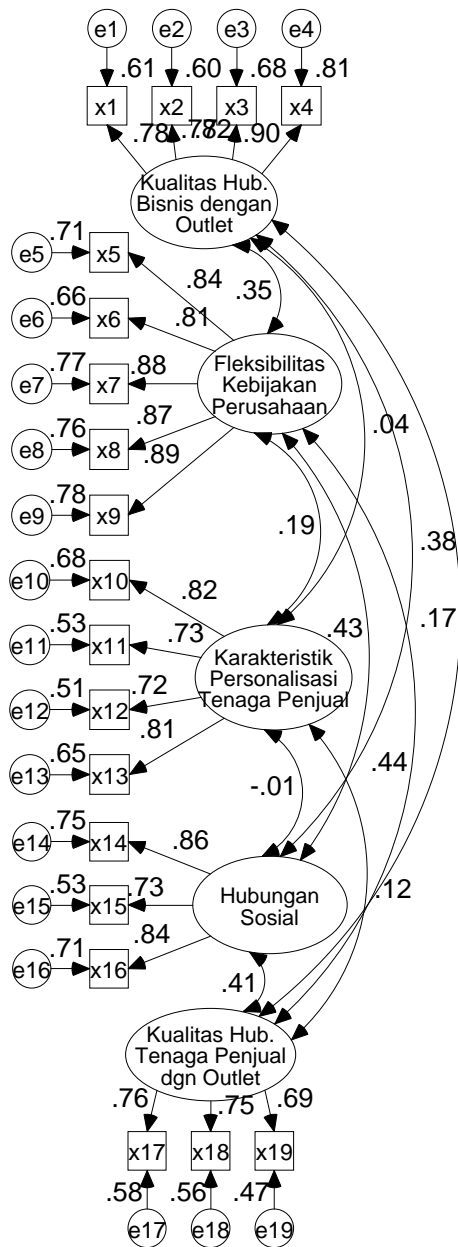
### Successive Interval

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
1	1.9042	3.9923	3.2743	4.0018	3.7485	4.3511	3.9321	3.1165	3.8474	1.8798	3.4047	3.4401	4.1578	3.7915	4.0399	3.8620	3.2230	2.9785	2.3983	2.4928	3.7485	2.6240	4.9476	3.2112	3.3096
2	2.5693	3.3171	4.5082	2.8340	2.5284	1.9046	2.6255	1.0000	1.0000	1.8798	1.9227	2.0516	2.0188	2.6749	3.3731	3.3675	1.9046	1.0000	1.0000	2.4928	3.2430	3.2227	2.8712	3.6892	3.9245
3	3.7819	5.2760	5.2760	2.8340	5.2024	5.2760	5.1063	3.6860	4.7317	1.8798	2.6392	2.0516	2.0188	3.7915	2.7869	3.8620	3.8336	4.2869	4.9691	4.7513	1.8809	5.0172	4.0587	3.6892	3.9245
4	4.5253	5.2760	5.2760	5.2760	5.2024	4.3511	5.1063	3.1165	3.8474	2.5169	2.6392	1.0000	2.0188	5.7447	3.3731	5.2606	3.2230	3.6765	3.1543	4.7513	4.1812	5.0172	3.4713	3.6892	3.9245
5	4.5253	3.3171	3.9321	5.2760	3.1817	3.1264	3.3065	3.1165	2.5494	1.8798	2.6392	2.0516	2.7577	3.7915	3.3731	5.2606	1.0000	2.9785	2.3983	2.4928	2.6105	2.6240	2.8712	4.3131	4.5229
6	1.9042	3.3171	2.5839	2.8340	1.7664	3.1264	1.8730	1.0000	2.5494	1.0000	1.0000	2.8253	2.0188	3.2247	3.3731	3.3675	3.2230	2.9785	2.3983	1.8364	3.2430	1.9028	2.8712	3.6892	3.9245
7	1.0000	2.6721	3.2743	2.8340	3.7485	3.7063	3.9321	3.1165	3.1735	2.5169	2.6392	4.1480	3.4257	4.6015	4.0399	3.8620	3.8336	2.2677	2.3983	2.4928	3.2430	2.6240	4.0587	3.2112	5.3444
8	2.5693	3.3171	3.9321	4.0018	1.7664	3.1264	1.8730	2.4502	2.5494	2.5169	2.6392	2.0516	2.0188	4.6015	4.6048	5.2606	3.2230	1.0000	4.9691	1.8364	3.2430	1.9028	2.8712	3.6892	3.3096
9	3.2023	3.3171	2.5839	4.0018	3.1817	3.7063	3.3065	1.7831	3.1735	1.0000	2.6392	2.8253	2.0188	3.7915	4.0399	5.2606	5.2381	2.9785	4.2117	2.4928	3.2430	2.6240	4.0587	5.2606	3.3096
10	3.7819	3.9923	3.9321	4.0018	3.7485	3.7063	3.9321	1.7831	3.1735	3.2667	2.6392	3.4401	3.4257	3.2247	5.3749	3.8620	1.0000	2.9785	2.3983	2.4928	2.6105	2.6240	2.8712	2.6308	4.5229
11	3.7819	4.5893	4.5082	4.5724	3.1817	3.1264	3.3065	3.1165	2.5494	4.0587	3.4047	5.1274	3.4257	2.6749	5.3749	5.2606	5.2381	2.2677	4.9691	4.0831	4.1812	4.2972	4.0587	5.2606	4.5229
12	3.2023	5.2760	3.2743	3.4103	3.7485	3.1264	3.3065	1.0000	3.1735	1.8798	1.0000	2.0516	2.0188	1.9632	2.1495	2.8886	2.6012	1.6793	2.3983	3.5719	2.6105	3.7749	3.4713	3.6892	3.9245
13	1.9042	3.9923	2.5839	4.0018	3.1817	2.5437	3.3065	3.1165	1.8869	1.0000	2.6392	1.0000	2.0188	2.6749	4.0399	2.8886	5.2381	3.6765	4.2117	1.8364	1.8809	1.9028	2.2960	2.6308	2.7334
14	1.9042	2.6721	3.2743	2.0665	2.5284	2.5437	2.6255	1.0000	1.8869	3.2667	4.1845	3.4401	1.0000	3.7915	4.0399	5.2606	2.6012	5.0600	3.1543	3.5719	2.6105	3.7749	2.8712	3.6892	2.7334
15	2.5693	3.9923	3.9321	4.0018	3.7485	4.3511	3.9321	3.6860	3.8474	2.5169	2.6392	2.8253	2.0188	4.6015	2.7869	3.8620	5.2381	3.6765	3.1543	2.4928	2.6105	2.6240	2.2960	1.8458	2.0534
16	3.2023	3.9923	2.5839	2.8340	3.1817	3.1264	2.6255	2.4502	2.5494	1.0000	1.9227	3.4401	2.0188	3.7915	4.6048	5.2606	3.8336	2.2677	2.3983	2.4928	3.2430	2.6240	4.0587	3.6892	2.0534
17	3.2023	3.9923	3.2743	4.5724	3.1817	4.3511	3.3065	3.6860	3.8474	1.8798	1.0000	2.0516	1.0000	4.6015	4.0399	5.2606	4.4306	5.0600	2.3983	3.5719	4.1812	3.7749	2.8712	5.2606	3.9245
18	1.9042	2.6721	5.2760	4.0018	3.7485	3.7063	3.9321	2.4502	3.1735	3.2667	3.4047	2.8253	2.7577	4.6015	4.6048	4.4178	4.4306	4.2869	2.3983	3.5719	3.2430	3.7749	2.8712	3.2112	3.3096
19	2.5693	4.5893	4.5082	4.5724	3.1817	3.7063	3.3065	2.4502	3.1735	1.0000	2.6392	1.0000	2.7577	3.2247	3.3731	3.3675	3.8336	2.9785	2.3983	1.8364	1.8809	1.9028	3.4713	3.6892	2.0534
20	2.5693	1.9346	4.5082	4.5724	5.2024	3.7063	5.1063	3.1165	3.1735	2.5169	3.4047	2.0516	2.7577	3.7915	5.3749	3.3675	4.4306	5.0600	3.1543	3.0351	2.6105	3.2227	4.0587	5.2606	3.3096
21	3.7819	4.5893	2.5839	2.8340	3.7485	3.7063	3.9321	2.4502	3.1735	1.0000	1.0000	2.0516	2.0188	4.6015	3.3731	4.4178	5.2381	3.6765	3.7302	3.5719	3.2430	3.7749	1.7664	3.2112	4.5229
22	2.5693	3.9923	1.8730	2.0665	3.1817	4.3511	3.3065	2.4502	3.8474	2.5169	2.6392	2.8253	2.7577	4.6015	3.3731	5.2606	3.8336	3.6765	3.1543	4.0831	4.1812	4.2972	2.8712	1.0000	2.0534
23	2.5693	3.3171	3.2743	3.4103	4.3581	5.2760	4.4215	3.1165	4.7317	4.0587	2.6392	4.1480	4.1578	4.6015	3.3731	3.8620	3.8336	2.9785	3.1543	4.7513	4.9100	5.0172	4.0587	4.3131	5.3444
24	2.5693	3.3171	3.2743	2.8340	5.2024	3.1264	5.1063	3.6860	2.5494	1.8798	2.6392	2.8253	2.7577	3.2247	3.3731	2.8886	4.4306	3.6765	4.9691	1.8364	4.1812	1.9028	4.0587	5.2606	2.7334
25	2.5693	3.3171	3.2743	3.4103	3.7485	4.3511	3.3065	2.4502	2.5494	1.0000	2.6392	2.0516	2.0188	2.6749	4.6048	4.4178	3.8336	5.0600	3.1543	4.0831	1.8809	3.2227	1.7664	4.3131	3.3096
26	1.9042	2.6721	2.5839	2.0665	4.3581	5.2760	3.3065	2.4502	2.5494	2.5169	3.4047	2.8253	2.7577	3.7915	3.3731	3.8620	3.8336	4.2869	4.2117	3.0351	4.9100	5.0172	2.8712	1.8458	2.7334
27	3.2023	3.9923	3.2743	3.4103	4.3581	3.1264	5.1063	4.4749	4.7317	1.8798	1.9227	2.0516	2.0188	3.7915	4.0399	2.8886	4.4306	2.9785	4.9691	3.5719	3.2430	3.7749	4.9476	3.6892	3.9245
28	4.5253	5.2760	5.2760	5.2760	2.5284	2.5437	2.6255	2.4502	1.8869	1.0000	1.0000	2.0516	2.0188	4.6015	4.6048	5.2606	3.2230	3.6765	3.1543	2.4928	2.6105	1.9028	4.0587	4.3131	4.5229
29	1.0000	2.6721	2.5839	2.8340	4.3581	3.1264	3.9321	3.1165	3.1735	2.5169	2.6392	2.8253	2.7577	4.6015	5.3749	3.8620	3.8336	4.2869	4.9691	4.0831	4.1812	3.2227	4.9476	4.3131	4.5229
30	4.5253	5.2760	5.2760	5.2760	3.1817	5.2760	4.4215	3.6860	3.8474	2.5169	2.6392	2.0516	2.7577	4.6015	5.3749	3.8620	3.2230	2.9785	3.1543	3.0351	4.9100	5.0172	2.2960	3.6892	3.3096

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
31	1.9042	3.3171	3.9321	3.4103	3.1817	2.5437	3.3065	2.4502	2.5494	2.5169	3.4047	4.1480	3.4257	2.6749	4.6048	4.4178	2.6012	1.6793	2.3983	3.0351	3.7485	3.2227	4.0587	5.2606	3.3096
32	3.2023	3.9923	3.9321	4.0018	4.3581	4.3511	3.9321	3.1165	3.1735	3.2667	3.4047	3.4401	3.4257	3.7915	2.7869	3.8620	4.4306	3.6765	3.7302	3.5719	3.7485	4.2972	3.4713	3.2112	2.7334
33	3.7819	4.5893	4.5082	4.5724	4.3581	4.3511	3.9321	3.1165	3.1735	1.8798	2.6392	2.8253	2.0188	3.7915	3.3731	3.3675	3.8336	3.6765	3.1543	3.0351	3.2430	2.6240	3.4713	4.3131	3.9245
34	3.2023	3.3171	3.9321	3.4103	3.7485	3.7063	3.9321	3.1165	3.1735	1.0000	1.9227	1.0000	1.0000	5.7447	5.3749	5.2606	5.2381	5.0600	4.9691	3.5719	3.7485	4.2972	1.7664	2.6308	2.0534
35	2.5693	5.2760	5.2760	3.4103	2.5284	2.5437	3.3065	2.4502	2.5494	2.5169	2.6392	3.4401	2.7577	3.7915	3.3731	3.3675	2.6012	2.9785	3.1543	3.0351	3.2430	3.2227	2.2960	4.3131	4.5229
36	3.2023	3.9923	3.9321	4.5724	5.2024	4.3511	5.1063	4.4749	4.7317	4.0587	3.4047	4.1480	4.1578	5.7447	5.3749	5.2606	2.6012	2.9785	3.1543	3.5719	2.6105	2.6240	4.9476	4.3131	4.5229
37	1.0000	1.9346	1.8730	2.0665	3.1817	3.1264	3.3065	2.4502	2.5494	3.2667	3.4047	2.0516	2.0188	3.7915	4.0399	4.4178	2.6012	2.9785	2.3983	2.4928	2.6105	3.2227	3.4713	3.2112	3.9245
38	3.2023	3.9923	4.5082	4.0018	5.2024	3.7063	4.4215	3.6860	3.8474	2.5169	3.4047	4.1480	3.4257	4.6015	4.6048	4.4178	3.8336	4.2869	4.2117	4.7513	4.9100	4.2972	3.4713	5.2606	3.9245
39	3.2023	3.9923	3.2743	3.4103	3.7485	2.5437	3.3065	2.4502	2.5494	1.8798	2.6392	3.4401	3.4257	4.6015	5.3749	3.8620	3.8336	3.6765	2.3983	3.5719	4.1812	3.7749	4.9476	4.3131	5.3444
40	3.2023	3.9923	3.2743	2.8340	4.3581	5.2760	3.9321	3.1165	3.1735	1.8798	2.6392	2.0516	1.0000	4.6015	4.6048	4.4178	2.6012	2.9785	2.3983	1.8364	1.8809	1.9028	4.9476	5.2606	3.3096
41	1.9042	1.9346	2.5839	2.0665	3.1817	3.1264	2.6255	1.7831	1.8869	1.0000	1.9227	2.0516	2.0188	3.2247	4.0399	3.8620	1.9046	1.0000	2.3983	1.0000	1.0000	1.9028	1.7664	2.6308	2.0534
42	1.0000	1.9346	3.2743	2.0665	4.3581	4.3511	4.4215	3.6860	3.8474	4.7905	4.1845	5.1274	4.1578	3.7915	3.3731	3.8620	3.2230	4.2869	4.2117	3.0351	3.2430	3.2227	4.0587	4.3131	5.3444
43	3.2023	3.9923	3.2743	3.4103	4.3581	4.3511	3.9321	3.1165	3.1735	1.8798	3.4047	3.4401	2.7577	4.6015	5.3749	4.4178	3.8336	3.6765	3.7302	3.0351	3.7485	3.2227	4.0587	5.2606	5.3444
44	1.9042	2.6721	3.2743	2.0665	3.7485	4.3511	4.4215	3.6860	3.8474	3.2667	1.9227	3.4401	2.7577	3.2247	3.3731	3.3675	3.8336	4.2869	3.7302	3.5719	3.7485	2.6240	3.4713	3.6892	3.3096
45	3.2023	3.9923	3.9321	4.0018	1.7664	2.5437	1.8730	1.0000	1.0000	1.8798	1.0000	2.0516	2.0188	4.6015	4.0399	3.8620	3.8336	4.2869	4.2117	2.4928	3.7485	3.7749	3.4713	4.3131	3.3096
46	3.7819	4.5893	4.5082	4.5724	5.2024	5.2760	5.1063	4.4749	4.7317	3.2667	3.4047	4.1480	2.0188	3.7915	4.0399	4.4178	3.8336	3.6765	3.7302	2.4928	2.6105	3.2227	3.4713	4.3131	3.9245
47	3.2023	2.6721	3.9321	2.8340	3.7485	4.3511	4.4215	3.6860	3.8474	1.8798	1.9227	2.0516	2.0188	3.2247	4.0399	4.4178	1.9046	2.2677	1.0000	1.0000	1.0000	1.9028	3.4713	2.6308	4.5229
48	2.5693	3.3171	3.2743	4.0018	3.1817	4.3511	3.9321	3.1165	3.1735	3.2667	4.1845	3.4401	4.9882	4.6015	4.6048	4.4178	3.8336	3.6765	3.7302	2.4928	2.6105	1.9028	2.2960	3.6892	2.7334
49	1.9042	3.3171	2.5839	2.8340	5.2024	5.2760	5.1063	4.4749	4.7317	1.8798	1.0000	2.0516	1.0000	4.6015	4.6048	3.8620	4.4306	4.2869	4.2117	3.5719	4.1812	4.2972	3.4713	3.6892	3.3096
50	4.5253	5.2760	4.5082	5.2760	3.1817	4.3511	4.4215	3.1165	2.5494	4.0587	3.4047	4.1480	4.1578	3.2247	3.3731	3.8620	2.6012	2.9785	2.3983	4.7513	2.6105	2.6240	2.8712	3.2112	2.0534
51	3.7819	3.9923	3.9321	4.0018	2.5284	2.5437	2.6255	1.0000	1.8869	1.8798	1.9227	1.0000	3.4257	1.9632	2.7869	2.1785	1.9046	2.2677	1.6793	1.8364	1.8809	1.9028	3.4713	4.3131	3.9245
52	2.5693	3.3171	2.5839	4.5724	3.1817	3.1264	3.3065	2.4502	1.8869	1.8798	1.9227	2.8253	2.7577	4.6015	4.6048	3.8620	3.2230	3.6765	3.7302	3.5719	3.7485	3.7749	4.0587	4.3131	4.5229
53	3.2023	5.2760	3.9321	5.2760	3.7485	3.7063	3.9321	2.4502	3.1735	3.2667	3.4047	3.4401	3.4257	4.6015	5.3749	4.4178	5.2381	5.0600	3.7302	4.0831	4.1812	4.2972	4.9476	3.6892	4.5229
54	2.5693	3.3171	3.2743	3.4103	3.1817	2.5437	2.6255	1.7831	1.8869	1.0000	2.6392	2.8253	1.0000	3.2247	2.7869	3.3675	1.9046	2.9785	3.7302	3.0351	3.2430	3.2227	4.9476	5.2606	3.9245
55	2.5693	3.3171	3.2743	3.4103	3.7485	3.7063	3.9321	3.1165	3.1735	3.2667	1.9227	3.4401	2.0188	3.7915	4.6048	3.8620	3.8336	3.6765	3.7302	1.8364	3.2430	3.2227	4.9476	4.3131	4.5229
56	3.2023	3.9923	3.9321	4.0018	4.3581	3.1264	3.3065	2.4502	3.8474	2.5169	3.4047	3.4401	3.4257	5.7447	5.3749	5.2606	2.6012	2.2677	2.3983	3.0351	3.7485	5.0172	4.9476	5.2606	5.3444
57	3.7819	3.3171	3.2743	3.4103	3.1817	3.1264	3.3065	2.4502	2.5494	1.8798	1.9227	2.0516	2.0188	3.2247	2.7869	2.1785	2.6012	2.2677	2.3983	1.8364	1.8809	1.9028	3.4713	4.3131	4.5229
58	1.0000	3.9923	3.2743	2.8340	3.7485	4.3511	4.4215	3.1165	3.1735	1.8798	1.9227	2.0516	2.0188	3.7915	4.0399	4.4178	5.2381	3.6765	3.7302	3.0351	3.2430	3.2227	3.4713	3.2112	3.3096
59	2.5693	2.6721	2.5839	2.8340	2.5284	3.1264	3.3065	1.7831	1.8869	2.5169	2.6392	4.1480	3.4257	2.6749	2.1495	2.8886	1.9046	1.6793	2.3983	1.0000	1.0000	1.0000	3.4713	3.6892	3.3096
60	4.5253	3.3171	3.2743	3.4103	2.5284	1.9046	1.8730	1.7831	1.8869	2.5169	2.6392	2.8253	2.0188	3.2247	2.7869	2.8886	3.2230	2.9785	3.1543	1.8364	3.2430	3.2227	4.0587	5.2606	2.7334
61	1.9042	2.6721	2.5839	2.8340	4.3581	5.2760	5.1063	4.4749	3.8474	2.5169	3.4047	2.8253	2.7577	3.7915	4.0399	4.4178	4.4306	2.9785	3.1543	4.7513	4.9100	5.0172	2.8712	3.2112	3.9245

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
62	1.9042	2.6721	2.5839	2.8340	2.5284	3.1264	3.3065	1.0000	1.8869	1.0000	1.9227	2.8253	2.7577	2.6749	3.3731	3.3675	3.2230	2.2677	2.3983	2.4928	2.6105	2.6240	3.4713	5.2606	3.9245
63	2.5693	1.9346	3.2743	2.0665	3.7485	3.1264	3.3065	3.1165	3.1735	4.0587	4.1845	5.1274	4.1578	3.2247	4.0399	3.3675	2.6012	2.9785	3.1543	3.0351	3.2430	3.2227	2.2960	2.6308	2.7334
64	3.2023	3.9923	3.2743	4.0018	3.1817	2.5437	2.6255	1.7831	1.8869	2.5169	2.6392	2.0516	2.7577	3.2247	3.3731	3.3675	4.4306	2.9785	2.3983	3.5719	2.6105	2.6240	2.8712	3.6892	3.9245
65	1.0000	1.9346	1.8730	2.0665	2.5284	1.9046	1.8730	1.7831	1.8869	1.8798	1.0000	2.0516	1.0000	2.6749	2.1495	2.1785	4.4306	2.2677	3.1543	1.8364	1.8809	1.9028	4.0587	2.6308	4.5229
66	3.2023	4.5893	3.9321	4.0018	3.7485	1.9046	1.8730	1.7831	3.1735	4.7905	4.9437	3.4401	4.1578	1.9632	2.1495	2.8886	3.2230	1.6793	3.1543	1.8364	3.7485	3.7749	4.0587	3.6892	4.5229
67	3.2023	3.3171	3.9321	2.8340	3.7485	3.1264	3.3065	3.1165	3.1735	1.8798	1.9227	2.0516	2.0188	3.7915	4.0399	2.8886	4.4306	2.9785	2.3983	3.5719	3.7485	3.7749	4.0587	3.6892	3.9245
68	2.5693	3.3171	3.9321	4.0018	2.5284	2.5437	2.6255	2.4502	1.8869	2.5169	1.9227	2.0516	3.4257	2.6749	3.3731	2.8886	3.2230	3.6765	4.2117	1.0000	3.2430	3.2227	3.4713	3.2112	2.7334
69	2.5693	3.9923	4.5082	4.0018	3.7485	2.5437	2.6255	2.4502	3.1735	3.2667	2.6392	2.8253	3.4257	3.7915	4.0399	4.4178	5.2381	3.6765	3.1543	4.0831	4.1812	4.2972	4.9476	5.2606	4.5229
70	2.5693	2.6721	3.2743	2.8340	2.5284	3.7063	3.9321	1.7831	1.8869	3.2667	1.9227	2.0516	2.7577	3.7915	4.6048	5.2606	5.2381	3.6765	3.1543	3.0351	3.2430	3.2227	2.8712	3.6892	3.9245
71	3.2023	3.9923	3.9321	4.0018	2.5284	2.5437	2.6255	2.4502	1.8869	1.0000	1.9227	1.0000	1.0000	3.2247	4.0399	2.8886	2.6012	1.0000	2.3983	2.4928	2.6105	2.6240	4.9476	4.3131	4.5229
72	1.9042	2.6721	3.2743	3.4103	3.7485	3.7063	3.9321	2.4502	3.1735	3.2667	3.4047	2.8253	2.7577	1.9632	2.7869	3.3675	4.4306	5.0600	4.9691	3.5719	3.2430	3.2227	2.2960	2.6308	2.7334
73	1.9042	2.6721	2.5839	2.8340	5.2024	5.2760	5.1063	3.6860	3.8474	2.5169	3.4047	2.8253	2.7577	3.2247	2.1495	3.8620	3.8336	3.6765	3.7302	4.0831	4.9100	3.7749	1.7664	2.6308	2.7334
74	3.7819	3.3171	4.5082	3.4103	3.1817	3.7063	3.3065	3.6860	3.8474	2.5169	1.9227	2.8253	2.7577	4.6015	4.6048	4.4178	5.2381	2.9785	3.1543	4.0831	4.1812	4.2972	3.4713	3.2112	2.7334
75	3.2023	3.9923	3.9321	4.0018	3.1817	3.1264	3.3065	3.6860	3.8474	3.2667	3.4047	3.4401	3.4257	2.6749	3.3731	2.1785	2.6012	2.9785	1.6793	3.5719	2.6105	3.7749	2.8712	2.6308	3.3096
76	3.2023	3.9923	2.5839	4.0018	2.5284	2.5437	2.6255	1.7831	1.8869	3.2667	3.4047	3.4401	3.4257	3.7915	5.3749	4.4178	3.8336	2.9785	3.1543	3.5719	4.9100	3.7749	2.8712	3.2112	3.3096
77	4.5253	5.2760	5.2760	5.2760	4.3581	4.3511	3.9321	3.6860	3.8474	3.2667	3.4047	3.4401	4.1578	3.2247	4.0399	3.8620	4.4306	4.2869	4.2117	4.7513	4.9100	5.0172	2.2960	3.6892	3.3096
78	1.9042	1.9346	1.8730	2.0665	2.5284	3.1264	2.6255	2.4502	2.5494	3.2667	3.4047	2.8253	3.4257	3.2247	4.0399	2.8886	2.6012	1.0000	1.0000	2.4928	1.0000	2.6240	2.8712	3.2112	2.7334
79	2.5693	2.6721	3.2743	2.8340	3.1817	1.9046	2.6255	1.7831	1.8869	1.0000	1.0000	2.0516	1.0000	1.9632	1.0000	1.0000	2.6012	2.2677	3.7302	1.0000	1.8809	1.0000	3.4713	2.6308	3.9245
80	3.2023	3.3171	3.2743	3.4103	3.7485	3.7063	3.9321	2.4502	2.5494	3.2667	3.4047	2.8253	3.4257	3.2247	3.3731	3.3675	3.2230	2.2677	3.1543	2.4928	2.6105	2.6240	3.4713	2.6308	3.9245
81	2.5693	3.3171	3.9321	3.4103	5.2024	5.2760	5.1063	4.4749	4.7317	1.8798	3.4047	2.0516	2.0188	3.7915	4.0399	3.8620	3.2230	2.9785	2.3983	4.7513	4.9100	5.0172	4.0587	4.3131	3.9245
82	1.9042	2.6721	4.5082	2.8340	5.2024	3.7063	5.1063	3.6860	3.8474	3.2667	3.4047	2.8253	3.4257	2.6749	2.1495	2.8886	3.8336	3.6765	3.1543	2.4928	2.6105	2.6240	2.2960	3.2112	2.7334
83	4.5253	3.9923	3.9321	5.2760	5.2024	3.7063	5.1063	4.4749	4.7317	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	4.6015	4.0399	5.2606	1.9046	2.2677	2.3983	4.7513	4.9100	5.0172	4.9476	4.3131	4.5229
84	3.2023	3.3171	4.5082	3.4103	3.1817	4.3511	3.3065	3.1165	3.1735	2.5169	2.6392	2.8253	2.0188	2.6749	4.0399	3.8620	3.8336	3.6765	4.9691	3.0351	3.2430	3.2227	4.9476	4.3131	5.3444
85	2.5693	1.9346	3.2743	2.0665	2.5284	1.9046	2.6255	2.4502	2.5494	1.8798	3.4047	2.0516	2.7577	2.6749	2.7869	3.8620	1.9046	2.2677	1.6793	1.8364	1.8809	1.9028	1.7664	1.8458	2.0534
86	3.2023	5.2760	5.2760	5.2760	3.7485	4.3511	3.9321	4.4749	4.7317	3.2667	3.4047	4.1480	3.4257	2.6749	3.3731	3.8620	3.8336	2.9785	3.1543	3.5719	3.7485	3.7749	4.0587	5.2606	3.9245
87	3.7819	4.5893	4.5082	4.5724	3.7485	5.2760	3.9321	3.6860	3.8474	2.5169	2.6392	1.0000	2.0188	3.7915	3.3731	3.8620	4.4306	4.2869	3.1543	4.0831	4.1812	4.2972	4.9476	4.3131	5.3444
88	1.9042	3.9923	2.5839	4.0018	2.5284	3.1264	2.6255	2.4502	2.5494	1.8798	1.9227	2.0516	2.0188	2.6749	3.3731	2.1785	1.9046	2.2677	1.6793	2.4928	2.6105	2.6240	2.8712	3.2112	3.3096
89	4.5253	3.3171	5.2760	3.4103	2.5284	1.9046	2.6255	1.7831	1.8869	1.8798	1.0000	2.0516	2.0188	3.7915	4.6048	4.4178	4.4306	2.9785	3.7302	3.0351	3.2430	3.2227	4.9476	4.3131	4.5229
90	2.5693	3.3171	3.2743	4.0018	2.5284	2.5437	2.6255	2.4502	2.5494	3.2667	1.9227	2.0516	3.4257	1.9632	2.1495	2.1785	1.9046	2.2677	1.6793	2.4928	2.6105	2.6240	2.8712	2.6308	2.7334
91	3.7819	4.5893	5.2760	5.2760	4.3581	3.7063	4.4215	2.4502	2.5494	3.2667	4.1845	3.4401	2.0188	2.6749	2.1495	2.8886	3.2230	2.9785	3.1543	3.5719	2.6105	3.7749	3.4713	2.6308	3.9245
92	1.9042	2.6721	1.8730	2.0665	2.5284	4.3511	2.6255	1.7831	1.8869	4.7905	4.9437	4.1480	4.9882	2.6749	3.3731	2.1785	4.4306	3.6765	4.9691	3.0351	2.6105	3.2227	4.0587	3.2112	3.9245
93	1.0000	1.9346	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.5169	2.6392	2.0516	1.0000	1.0000	2.1495	2.1785	3.2230	1.6793	3.1543	1.0000	2.6105	1.0000	1.0000	1.8458	2.0534

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
94	4.5253	3.9923	4.5082	4.5724	3.7485	3.1264	3.9321	3.6860	3.8474	3.2667	3.4047	4.1480	3.4257	3.2247	3.3731	3.3675	3.8336	2.9785	4.2117	3.0351	3.7485	3.2227	4.9476	4.3131	5.3444
95	4.5253	5.2760	4.5082	4.5724	4.3581	4.3511	4.4215	4.4749	4.7317	4.0587	4.1845	4.1480	4.1578	3.7915	4.0399	5.2606	3.2230	3.6765	3.7302	4.7513	4.9100	5.0172	4.0587	5.2606	5.3444
96	3.2023	3.3171	3.9321	4.0018	3.7485	3.7063	3.9321	4.4749	4.7317	2.5169	2.6392	2.8253	2.7577	1.9632	4.0399	2.8886	3.8336	4.2869	4.2117	3.0351	3.2430	3.2227	4.0587	4.3131	5.3444
97	3.2023	3.9923	3.9321	4.0018	1.7664	3.1264	3.3065	3.1165	3.1735	3.2667	4.1845	2.0516	2.0188	2.6749	4.0399	3.3675	3.2230	4.2869	3.1543	3.0351	1.8809	3.2227	2.8712	2.6308	3.3096
98	2.5693	3.9923	3.2743	3.4103	4.3581	4.3511	3.3065	2.4502	3.8474	3.2667	3.4047	3.4401	3.4257	4.6015	5.3749	4.4178	5.2381	4.2869	4.2117	3.5719	3.7485	2.6240	3.4713	5.2606	3.3096
99	2.5693	2.6721	2.5839	2.8340	1.7664	3.1264	3.3065	2.4502	2.5494	3.2667	3.4047	3.4401	4.1578	3.2247	3.3731	3.3675	3.2230	2.2677	2.3983	1.8364	3.2430	1.9028	2.2960	1.8458	2.0534
100	3.2023	3.9923	3.9321	4.0018	4.3581	4.3511	5.1063	4.4749	3.8474	4.0587	4.1845	4.1480	4.1578	3.7915	4.6048	5.2606	3.8336	2.9785	3.1543	4.0831	4.1812	3.7749	4.9476	5.2606	5.3444
101	1.9042	2.6721	2.5839	2.8340	3.1817	3.1264	3.3065	2.4502	2.5494	2.5169	1.9227	4.1480	2.7577	3.2247	3.3731	3.3675	3.2230	2.2677	3.1543	3.0351	3.7485	3.2227	4.0587	4.3131	5.3444
102	1.0000	1.0000	1.8730	2.0665	3.7485	4.3511	3.3065	2.4502	3.8474	4.0587	2.6392	4.1480	3.4257	2.6749	2.1495	2.1785	2.6012	2.2677	1.6793	2.4928	3.7485	2.6240	2.2960	3.2112	3.3096
103	4.5253	3.3171	3.2743	3.4103	5.2024	3.7063	5.1063	4.4749	3.1735	2.5169	2.6392	1.0000	2.0188	1.9632	3.3731	2.8886	3.2230	3.6765	4.2117	4.7513	4.1812	4.2972	4.0587	5.2606	3.9245
104	3.2023	3.3171	3.2743	3.4103	1.7664	1.9046	1.8730	1.0000	1.0000	3.2667	3.4047	2.8253	3.4257	3.2247	4.0399	4.4178	2.6012	1.6793	2.3983	3.5719	3.7485	3.7749	4.9476	5.2606	5.3444
105	2.5693	3.3171	3.9321	4.0018	2.5284	3.7063	3.9321	3.1165	3.1735	3.2667	4.9437	2.8253	2.7577	3.7915	4.0399	3.3675	4.4306	3.6765	3.7302	1.8364	3.7485	3.7749	4.0587	4.3131	5.3444
106	3.2023	3.9923	2.5839	2.8340	3.1817	2.5437	3.9321	3.1165	1.8869	4.0587	1.9227	2.0516	2.0188	3.7915	4.0399	5.2606	3.8336	2.9785	3.7302	2.4928	3.2430	2.6240	4.9476	4.3131	3.9245
107	3.7819	4.5893	2.5839	2.8340	2.5284	3.1264	3.9321	3.1165	2.5494	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	4.6015	4.6048	5.2606	4.4306	5.0600	2.3983	2.4928	4.9100	3.7749	3.4713	3.6892	3.9245
108	3.2023	3.9923	3.9321	4.0018	4.3581	4.3511	2.6255	3.6860	3.8474	1.0000	1.9227	1.0000	2.0188	1.9632	2.7869	3.3675	3.2230	2.2677	3.1543	3.5719	2.6105	2.6240	3.4713	3.6892	3.3096
109	1.0000	1.9346	1.8730	2.0665	4.3581	4.3511	5.1063	4.4749	3.8474	3.2667	1.0000	3.4401	3.4257	3.2247	3.3731	3.3675	3.8336	3.6765	4.2117	3.0351	3.2430	2.6240	2.8712	4.3131	3.3096
110	1.9042	2.6721	1.8730	2.0665	2.5284	1.9046	1.8730	1.0000	1.0000	3.2667	1.9227	2.8253	2.7577	1.9632	3.3731	2.1785	3.2230	2.9785	1.0000	1.8364	1.8809	3.7749	2.8712	2.6308	3.3096
111	2.5693	3.3171	3.2743	3.4103	3.7485	3.7063	3.3065	2.4502	3.1735	2.5169	2.6392	2.8253	2.7577	3.7915	3.3731	3.8620	5.2381	4.2869	3.1543	2.4928	4.9100	2.6240	4.0587	3.2112	3.3096
112	4.5253	1.9346	3.9321	4.0018	5.2024	5.2760	5.1063	4.4749	4.7317	2.5169	3.4047	2.8253	2.7577	4.6015	3.3731	5.2606	3.2230	2.9785	2.3983	3.5719	4.9100	5.0172	4.9476	4.3131	4.5229
113	3.2023	3.9923	3.2743	3.4103	4.3581	3.1264	3.9321	3.1165	2.5494	1.0000	3.4047	3.4401	2.7577	4.6015	4.0399	3.3675	3.2230	2.9785	4.2117	2.4928	3.2430	2.6240	2.8712	3.6892	3.9245
114	2.5693	2.6721	2.5839	2.8340	4.3581	3.7063	3.9321	3.1165	3.1735	2.5169	1.0000	2.0516	1.0000	1.9632	2.7869	2.1785	3.2230	2.2677	3.7302	3.0351	1.8809	2.6240	2.8712	4.3131	5.3444
115	4.5253	4.5893	4.5082	4.5724	3.7485	3.7063	3.3065	2.4502	3.1735	2.5169	4.1845	3.4401	2.7577	3.7915	5.3749	4.4178	3.8336	5.0600	3.1543	4.7513	3.2430	4.2972	4.9476	3.6892	5.3444
116	4.5253	5.2760	5.2760	5.2760	3.1817	3.7063	3.3065	2.4502	3.1735	3.2667	2.6392	2.8253	3.4257	4.6015	2.7869	3.8620	2.6012	2.9785	3.1543	4.7513	4.9100	3.7749	3.4713	4.3131	3.3096
117	1.9042	2.6721	2.5839	2.8340	3.7485	3.1264	2.6255	3.6860	2.5494	1.0000	1.9227	4.1480	1.0000	4.6015	5.3749	4.4178	2.6012	1.6793	1.6793	2.4928	2.6105	1.9028	1.7664	2.6308	1.0000
118	1.9042	2.6721	3.9321	4.0018	1.7664	1.9046	2.6255	1.7831	1.0000	3.2667	3.4047	1.0000	2.7577	3.2247	2.1495	2.8886	2.6012	2.9785	2.3983	3.5719	3.2430	4.2972	4.9476	4.3131	4.5229
119	3.7819	1.0000	3.2743	3.4103	2.5284	3.1264	2.6255	1.7831	2.5494	1.8798	1.9227	2.8253	2.0188	2.6749	2.7869	2.8886	3.2230	2.2677	2.3983	2.4928	1.8809	3.7749	2.8712	2.6308	3.3096
120	3.7819	3.9923	3.9321	4.0018	4.3581	3.7063	1.8730	3.1165	3.1735	2.5169	2.6392	2.8253	1.0000	4.6015	5.3749	4.4178	3.2230	2.9785	3.1543	3.5719	3.7485	3.2227	3.4713	3.6892	3.9245
121	2.5693	3.3171	3.2743	3.4103	2.5284	2.5437	2.6255	2.4502	2.5494	3.2667	1.9227	2.0516	3.4257	1.9632	2.1495	2.1785	1.9046	2.2677	1.6793	2.4928	2.6105	2.6240	2.8712	2.6308	2.7334
122	3.7819	4.5893	5.2760	5.2760	4.3581	3.7063	4.4215	2.4502	2.5494	3.2667	4.1845	3.4401	2.0188	2.6749	2.1495	2.8886	3.2230	2.9785	3.7302	3.5719	2.6105	3.7749	3.4713	2.6308	3.9245
123	1.9042	2.6721	1.8730	2.0665	3.1817	4.3511	2.6255	1.7831	1.8869	4.7905	4.9437	4.1480	4.9882	2.6749	3.3731	2.1785	4.4306	3.6765	4.9691	3.0351	2.6105	3.2227	4.0587	3.2112	3.9245
124	1.0000	1.9346	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.5169	2.6392	2.0516	1.0000	1.0000	2.1495	2.1785	2.6012	1.6793	2.3983	1.0000	2.6105	1.0000	1.0000	1.8458	2.0534
125	1.9042	2.6721	1.8730	2.0665	2.5284	1.9046	1.8730	1.0000	1.0000	3.2667	1.9227	2.8253	2.7577	1.9632	3.3731	2.1785	3.2230	2.9785	1.0000	1.8364	1.8809	3.7749	2.8712	2.6308	3.3096



**UJI MODEL**

Chi square = 161.473 (df = 142)  
 Prob = .126  
 RMSEA = .033  
 Chi square / df = 1.137  
 GFI = .891  
 AGFI = .854  
 TLI = .982  
 CFI = .985

c:\my documents\alfonsus\alfonsus-conf-1.amw

**Analysis Summary**

**Date and Time**

Date: Saturday, December 15, 2007  
 Time: 6:33:54 PM



***Title***

alfonsus-conf-1: Saturday, December 15, 2007 06:33 PM

***Groups***

***Group number 1 (Group number 1)***

***Notes for Group (Group number 1)***

The model is recursive.

Sample size = 125

***Variable Summary (Group number 1)***

***Your model contains the following variables (Group number 1)***

Observed, endogenous variables

x1  
x2  
x3  
x4  
x9  
x8  
x7  
x6  
x5  
x13  
x12  
x11  
x10  
x16  
x15  
x14  
x19  
x18  
x17

Unobservable, exogenous variables

Kualitas Hub.\_Bisnis dengan\_Outlet  
e1  
e2  
e3  
e4  
Fleksibilitas\_Kebijakan\_Perusahaan  
e9  
e8

e7  
 e6  
 e5  
 Karakteristik\_Personalisasi\_Tenaga Penjual  
 e13  
 e12  
 e11  
 e10  
 Hubungan\_Sosial  
 e16  
 e15  
 e14  
 Kualitas Hub.\_Tenaga Penjual\_dgn Outlet  
 e19  
 e18  
 e17

***Variable counts (Group number 1)***

Number of variables in your model: 43  
 Number of observed variables: 19  
 Number of unobserved variables: 24  
 Number of exogenous variables: 24  
 Number of endogenous variables: 19

***Parameter summary (Group number 1)***

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	24	0	0	0	0	24
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	14	10	24	0	0	48
Total	38	10	24	0	0	72

***Assessment of normality (Group number 1)***

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x17	1.000	5.238	-.067	-.307	-.370	-.844
x18	1.000	5.060	-.027	-.125	-.294	-.672
x19	1.000	4.969	-.021	-.095	-.350	-.799
x14	1.000	5.745	-.062	-.285	-.256	-.585
x15	1.000	5.375	-.071	-.323	-.452	-1.032

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x16	1.000	5.261	-.108	-.495	-.571	-1.303
x10	1.000	4.790	.099	.452	-.472	-1.077
x11	1.000	4.944	.068	.309	-.374	-.853
x12	1.000	5.127	.082	.376	-.364	-.832
x13	1.000	4.988	.114	.519	-.399	-.911
x5	1.000	5.202	-.075	-.344	-.379	-.866
x6	1.000	5.276	-.076	-.348	-.355	-.811
x7	1.000	5.106	-.092	-.422	-.429	-.979
x8	1.000	4.475	-.010	-.047	-.574	-1.310
x9	1.000	4.732	-.030	-.136	-.473	-1.080
x4	1.000	5.276	-.033	-.152	-.394	-.898
x3	1.000	5.276	-.055	-.252	-.326	-.743
x2	1.000	5.276	-.055	-.251	-.335	-.764
x1	1.000	4.525	-.028	-.126	-.569	-1.299
Multivariate					12.886	2.550

***Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)***

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
8	38.262	.005	.498
14	37.116	.008	.249
11	34.704	.015	.295
66	34.034	.018	.194
20	32.609	.027	.242
117	31.157	.039	.357
12	30.997	.040	.242
10	29.874	.053	.352
120	29.728	.055	.257
106	29.724	.055	.156
108	29.434	.059	.125
107	29.079	.065	.112
3	29.002	.066	.069
9	28.608	.072	.069
103	28.383	.076	.054
27	27.879	.086	.069
5	27.594	.092	.064
119	27.594	.092	.036

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
83	26.340	.121	.176
112	26.184	.125	.149
123	26.023	.130	.127
92	25.995	.130	.087
89	25.717	.138	.092
35	24.857	.165	.243
17	24.829	.166	.184
118	24.570	.175	.196
97	24.477	.178	.163
13	23.980	.197	.254
30	23.889	.200	.218
70	23.355	.222	.348
4	23.339	.223	.280
109	23.336	.223	.215
91	23.333	.223	.160
122	22.857	.244	.260
25	21.476	.311	.801
85	21.430	.314	.760
96	21.364	.317	.724
102	21.132	.330	.757
50	21.129	.330	.694
18	21.072	.333	.652
93	20.967	.339	.632
22	20.913	.342	.586
113	20.640	.357	.651
2	20.351	.374	.722
105	20.241	.380	.710
79	20.224	.381	.652
26	20.130	.387	.630
45	19.983	.396	.637
124	19.893	.401	.615
24	19.802	.407	.593
86	19.618	.418	.622
21	19.591	.420	.566
40	19.554	.422	.515
56	19.447	.429	.503
29	19.274	.439	.529

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
125	18.544	.486	.829
110	18.544	.486	.779
69	18.469	.491	.758
28	18.403	.496	.732
42	18.313	.502	.717
51	18.172	.511	.727
74	17.912	.528	.792
36	17.677	.544	.839
82	17.553	.552	.841
114	17.289	.570	.890
52	17.186	.577	.886
72	17.148	.580	.861
6	17.143	.580	.819
115	16.958	.593	.846
34	16.941	.594	.806
62	16.772	.605	.828
54	16.534	.621	.872
78	16.509	.623	.840
49	16.470	.626	.809
31	16.460	.626	.760
47	16.366	.633	.749
53	16.224	.642	.761
60	16.120	.649	.755
65	16.036	.655	.738
19	15.976	.659	.708
88	15.962	.660	.649
58	15.886	.665	.623
23	15.859	.667	.567
84	15.698	.677	.593
16	15.641	.681	.553
71	15.631	.682	.483
95	15.556	.687	.453
41	15.480	.692	.425
15	15.308	.703	.455
63	15.226	.708	.428
68	15.209	.709	.363
75	15.120	.715	.341

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
37	14.842	.733	.432
116	14.805	.735	.376
59	14.403	.760	.546
39	14.368	.762	.485
73	14.154	.775	.536
1	14.064	.780	.508
87	14.029	.782	.443
7	13.940	.787	.413

**Sample Moments (Group number 1)**

**Sample Covariances (Group number 1)**

	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3	x2	x1
x17	.950																		
x18	.534	.949																	
x19	.527	.463	.946																
x14	.259	.324	.162	.944															
x15	.253	.279	.139	.590	.940														
x16	.218	.268	.132	.679	.599	.938													
x10	.036	.085	.108	-.114	-.060	-.064	.927												
x11	.031	.140	.165	-.004	.072	.057	.574	.932											
x12	.035	.011	.133	.068	.143	.082	.535	.478	.932										
x13	.022	.026	.047	-.007	.051	-.031	.613	.535	.560	.930									
x5	.198	.325	.288	.337	.161	.229	.040	.152	.152	.069	.947								
x6	.266	.390	.263	.382	.190	.321	.118	.199	.165	.156	.636	.949							
x7	.215	.378	.282	.350	.166	.285	.100	.150	.108	.135	.753	.683	.942						
x8	.203	.276	.271	.319	.227	.281	.075	.116	.106	.063	.660	.616	.726	.936					
x9	.199	.285	.206	.352	.172	.299	.113	.141	.177	.138	.693	.709	.684	.769	.941				
x4	.033	.168	.083	.277	.203	.271	-.004	.126	-.041	.117	.223	.200	.257	.276	.279	.947			
x3	.033	.185	.117	.248	.142	.253	.038	.162	-.006	.083	.284	.205	.309	.288	.323	.711	.948		
x2	.134	.188	.153	.267	.189	.278	-.060	.031	-.047	.036	.179	.182	.187	.184	.241	.661	.576	.946	
x1	-.044	.084	.055	.225	.154	.291	-.079	.002	-.104	-.020	.186	.129	.183	.210	.213	.650	.602	.597	.937

Condition number = 56.376

**Eigenvalues**

5.586	2.710	2.159	1.707	1.347	.553	.501	.404	.386	.362	.343	.334	.293	.273	.231
.219	.201	.172	.099											

Determinant of sample covariance matrix = .000

**Sample Correlations (Group number 1)**

	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3		
x17	1.000																		
x18	.562	1.000																	
x19	.557	.489	1.000																
x14	.273	.342	.172	1.000															
x15	.268	.296	.147	.627	1.000														
x16	.231	.284	.140	.722	.638	1.000													
x10	.038	.090	.116	-.121	-.064	-.069	1.000												
x11	.033	.148	.176	-.004	.077	.061	.617	1.000											
x12	.037	.011	.142	.073	.153	.088	.575	.513	1.000										
x13	.023	.027	.050	-.008	.054	-.033	.660	.574	.601	1.000									
x5	.209	.343	.304	.356	.170	.243	.043	.162	.161	.074	1.000								
x6	.280	.411	.277	.404	.201	.340	.126	.212	.176	.166	.671	1.000							
x7	.227	.400	.299	.371	.176	.303	.107	.161	.116	.145	.797	.722	1.000						
x8	.215	.293	.288	.340	.242	.300	.081	.124	.114	.068	.701	.654	.773	1.000					
x9	.210	.301	.218	.374	.182	.319	.121	.151	.189	.148	.734	.750	.727	.819	1.000				
x4	.034	.177	.088	.293	.215	.287	-.004	.134	-.044	.125	.236	.211	.272	.294	.295	1.000			
x3	.035	.195	.124	.262	.151	.268	.040	.172	-.006	.088	.299	.216	.327	.305	.342	.750	1.000		
x2	.141	.198	.162	.283	.201	.296	-.064	.033	-.051	.039	.189	.192	.198	.195	.255	.698	.608	1.000	
x1	-.047	.089	.058	.240	.164	.310	-.085	.002	-.111	-.022	.197	.137	.195	.224	.227	.691	.639	.639	1.000

Condition number = 56.215

Eigenvalues

5.923 2.900 2.293 1.812 1.427 .587 .533 .429 .412 .386 .363 .356 .311 .290 .245  
.233 .213 .182 .105

**Models**

**Default model (Default model)**

**Notes for Model (Default model)**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 190

Number of distinct parameters to be estimated: 48

Degrees of freedom (190 - 48): 142

**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
Chi-square = 161.473  
Degrees of freedom = 142  
Probability level = .126

**Group number 1 (Group number 1 - Default model)**

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
x1 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	1.000			
x2 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.998	.111	9.022	0.000
x3 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	1.063	.109	9.710	0.000
x4 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	1.164	.109	10.640	0.000
x9 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	1.000			
x8 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.979	.072	13.625	0.000
x7 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.994	.071	13.952	0.000
x6 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.918	.077	11.857	0.000
x5 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.955	.075	12.811	0.000
x13 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	1.000			
x12 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.890	.111	8.004	0.000
x11 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.908	.111	8.188	0.000
x10 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	1.020	.111	9.176	0.000
x16 <--- Hubungan_Sosial	1.000			
x15 <--- Hubungan_Sosial	.867	.100	8.678	0.000
x14 <--- Hubungan_Sosial	1.026	.102	10.054	0.000
x19 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	1.000			
x18 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	1.095	.171	6.402	0.000
x17 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn	1.111	.173	6.427	0.000



Estimate S.E. C.R. P Label

Outlet

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
x1 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.779
x2 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.773
x3 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.822
x4 <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.901
x9 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.886
x8 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.870
x7 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.880
x6 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.810
x5 <--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.844
x13 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.805
x12 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.716
x11 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.731
x10 <--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.823
x16 <--- Hubungan_Sosial	.844
x15 <--- Hubungan_Sosial	.731
x14 <--- Hubungan_Sosial	.863
x19 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.686
x18 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.750
x17 <--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.761

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.227	.069	3.289	.001
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.124	.068	1.816	.069
Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	<--> Hubungan_Sosial	-.006	.066	-.086	.931
Hubungan_Sosial	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.222	.068	3.266	.001
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.025	.060	.412	.681
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Hubungan_Sosial	.232	.069	3.357	.000

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.083	.055	1.507	.132
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Hubungan_Sosial	.302	.078	3.869	.000
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.253	.070	3.602	.000
Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.061	.058	1.054	.292

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.351
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.186
Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	<--> Hubungan_Sosial	-.009
Hubungan_Sosial	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.407
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.042
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Hubungan_Sosial	.377
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.166
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Hubungan_Sosial	.430
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.442
Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.117

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.568	.114	4.990	0.000
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.739	.119	6.210	0.000
Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.604	.119	5.060	0.000
Hubungan_Sosial	.669	.123	5.416	0.000
Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.445	.116	3.838	0.000
e1	.369	.056	6.537	0.000

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
e2	.381	.058	6.587	0.000
e3	.307	.051	6.010	0.000
e4	.178	.043	4.148	0.000
e9	.203	.034	5.900	0.000
e8	.228	.037	6.191	0.000
e7	.212	.035	6.014	0.000
e6	.327	.048	6.856	0.000
e5	.273	.042	6.548	0.000
e13	.327	.061	5.363	0.000
e12	.454	.070	6.482	0.000
e11	.435	.068	6.351	0.000
e10	.300	.059	5.040	0.000
e16	.269	.058	4.620	0.000
e15	.437	.067	6.493	0.000
e14	.240	.058	4.144	0.000
e19	.501	.084	5.943	0.000
e18	.416	.083	5.024	0.000
e17	.400	.083	4.834	0.000

***Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)***

	Estimate
x17	.579
x18	.562
x19	.470
x14	.745
x15	.535
x16	.713
x10	.677
x11	.534
x12	.513
x13	.649
x5	.712
x6	.656
x7	.775
x8	.757
x9	.785
x4	.812

	Estimate
x3	.676
x2	.598
x1	.606

**Minimization History (Default model)**

Iteration	Negative Condition eigenvalues	Smallest # eigenvalue	Diameter	F	N	Tries	Ratio
0 e	11	-.843	9999.000	1492.723	0	9999.000	
1 e*	12	-.146	3.316	754.190	20		.363
2 e	4	-.099	.988	467.537	5		.892
3 e	1	-.005	1.017	240.758	5		.869
4 e	0	86.186	.890	176.324	6		.807
5 e	0	34.065	.848	167.744	1		.577
6 e	0	56.043	.205	161.954	1		1.130
7 e	0	57.865	.083	161.485	1		1.096
8 e	0	58.221	.017	161.473	1		1.020
9 e	0	58.287	.001	161.473	1		1.001

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	161.473	142	.126	1.137
Saturated model	190	.000	0		
Independence model	19	1492.702	171	.000	8.729

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.051	.891	.854	.666
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.293	.340	.267	.306

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.892	.870	.986	.982	.985
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

***Parsimony-Adjusted Measures***

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.830	.741	.818
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

***NCP***

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	19.473	.000	54.958
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1321.702	1201.971	1448.865

***FMIN***

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.302	.157	.000	.443
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	12.038	10.659	9.693	11.684

***RMSEA***

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.033	.000	.056	.877
Independence model	.250	.238	.261	.000

***AIC***

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	257.473	275.935	393.232	441.232
Saturated model	380.000	453.077	917.380	1107.380
Independence model	1530.702	1538.009	1584.440	1603.440

***ECVI***

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.076	1.919	2.363	2.225
Saturated model	3.065	3.065	3.065	3.654
Independence model	12.344	11.379	13.370	12.403

***HOELTER***

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Default model	132	142

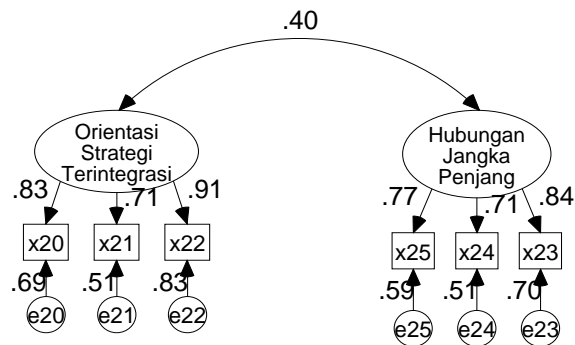
	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Independence model	17	19

***Execution time summary***

Minimization: .000  
Miscellaneous: .220  
Bootstrap: .000  
Total: .220

### UJI MODEL

Chi square = 10.372 (df = 8)  
Prob = .240  
RMSEA = .049  
Chi square / df = 1.297  
GFI = .974  
AGFI = .931  
TLI = .986  
CFI = .993



c:\my documents\alfonsus\alfonsus-conf-2.amw

#### *Analysis Summary*

#### *Date and Time*

Date: Saturday, December 15, 2007

Time: 6:34:57 PM

**Title**

alfonsus-conf-2: Saturday, December 15, 2007 06:34 PM

**Groups**

**Group number 1 (Group number 1)**

**Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.  
Sample size = 125

**Variable Summary (Group number 1)**

**Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables

- x22
- x21
- x20
- x23
- x24
- x25

Unobserved, exogenous variables

- Orientasi\_Strategi\_Terintegrasi
- e22
- e21
- e20
- Hubungan\_Jangka\_Panjang
- e23
- e24
- e25

**Variable counts (Group number 1)**

Number of variables in your model: 14  
 Number of observed variables: 6  
 Number of unobserved variables: 8  
 Number of exogenous variables: 8  
 Number of endogenous variables: 6

**Parameter summary (Group number 1)**

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	8	0	0	0	0	8



	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	4	1	8	0	0	13
Total	12	1	8	0	0	21

***Assessment of normality (Group number 1)***

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x25	1.000	5.344	-.099	-.453	-.452	-1.030
x24	1.000	5.261	-.145	-.663	-.469	-1.069
x23	1.000	4.948	-.175	-.799	-.504	-1.150
x20	1.000	4.751	-.036	-.165	-.478	-1.091
x21	1.000	4.910	-.060	-.272	-.456	-1.040
x22	1.000	5.017	-.037	-.168	-.401	-.915
Multivariate					2.232	1.273

***Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)***

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
3	17.289	.008	.646
50	16.965	.009	.329
22	15.477	.017	.353
25	15.276	.018	.195
26	14.617	.023	.171
24	14.160	.028	.138
30	13.336	.038	.199
60	13.088	.042	.152
93	12.093	.060	.334
124	12.093	.060	.217
68	11.835	.066	.200
40	11.671	.070	.163
111	11.498	.074	.136
114	11.398	.077	.100
56	10.986	.089	.143
21	10.355	.110	.305
125	10.296	.113	.242
110	10.296	.113	.167
105	10.227	.115	.129
47	10.210	.116	.086

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	9.924	.128	.116
115	9.504	.147	.213
73	9.502	.147	.151
41	9.397	.152	.135
117	9.096	.168	.201
79	8.743	.189	.322
16	8.195	.224	.621
77	8.024	.236	.661
65	7.975	.240	.616
78	7.838	.250	.637
7	7.754	.257	.621
99	7.667	.264	.609
66	7.624	.267	.564
35	7.497	.277	.586
19	7.342	.290	.634
59	7.328	.292	.569
116	7.279	.296	.532
34	7.234	.300	.492
98	7.213	.302	.433
119	7.188	.304	.379
17	7.162	.306	.328
107	7.128	.309	.287
38	7.084	.313	.256
112	6.940	.326	.301
95	6.910	.329	.260
20	6.829	.337	.259
36	6.753	.344	.256
29	6.585	.361	.326
61	6.468	.373	.360
23	6.169	.404	.574
55	6.067	.416	.603
9	5.584	.471	.909
103	5.506	.481	.913
83	5.505	.481	.882
10	5.494	.482	.849
85	5.399	.494	.867
62	5.312	.505	.880

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
43	5.109	.530	.941
31	5.053	.537	.939
76	4.928	.553	.958
6	4.916	.555	.943
57	4.866	.561	.940
54	4.821	.567	.934
53	4.792	.571	.922
27	4.788	.571	.894
15	4.672	.587	.921
14	4.641	.591	.908
5	4.570	.600	.914
100	4.414	.621	.952
45	4.406	.622	.935
94	4.404	.622	.909
81	4.349	.630	.908
64	4.330	.632	.886
106	4.328	.632	.848
74	4.268	.640	.850
97	4.245	.644	.823
4	4.239	.644	.777
122	4.237	.645	.720
91	4.237	.645	.654
39	4.226	.646	.597
28	4.194	.650	.564
44	4.184	.652	.502
87	4.092	.664	.544
48	4.083	.666	.481
101	4.011	.675	.496
118	4.011	.675	.421
32	3.959	.682	.412
102	3.918	.688	.388
84	3.848	.697	.401
8	3.821	.701	.360
71	3.756	.710	.367
51	3.713	.715	.345
108	3.694	.718	.296
69	3.683	.720	.242

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
75	3.568	.735	.301
11	3.464	.749	.353
104	3.461	.749	.282
96	3.406	.756	.273
42	3.406	.756	.207
86	3.309	.769	.241

***Sample Moments (Group number 1)***

***Sample Covariances (Group number 1)***

	x25	x24	x23	x20	x21	x22
x25	.943					
x24	.505	.936				
x23	.605	.564	.934			
x20	.250	.265	.225	.949		
x21	.207	.284	.242	.558	.947	
x22	.299	.204	.269	.718	.616	.951

Condition number = 14.363

Eigenvalues

2.886 1.383 .492 .383 .316 .201

Determinant of sample covariance matrix = .048

***Sample Correlations (Group number 1)***

	x25	x24	x23	x20	x21	x22
x25	1.000					
x24	.537	1.000				
x23	.645	.603	1.000			
x20	.264	.281	.239	1.000		
x21	.219	.302	.257	.589	1.000	
x22	.316	.216	.285	.756	.649	1.000

Condition number = 14.436

Eigenvalues

3.057 1.466 .523 .405 .337 .212

***Models***

***Default model (Default model)***

***Notes for Model (Default model)***

***Computation of degrees of freedom (Default model)***

Number of distinct sample moments: 21  
Number of distinct parameters to be estimated: 13  
Degrees of freedom (21 - 13): 8

***Result (Default model)***

Minimum was achieved  
Chi-square = 10.372  
Degrees of freedom = 8  
Probability level = .240

***Group number 1 (Group number 1 - Default model)***

***Estimates (Group number 1 - Default model)***

***Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)***

***Maximum Likelihood Estimates***

***Regression Weights: (Group number 1 - Default model)***

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
x22 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	1.000			
x21 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.785	.090	8.698	0.000
x20 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.912	.090	10.124	0.000
x23 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	1.000			
x24 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	.849	.114	7.436	0.000
x25 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	.918	.118	7.783	0.000

***Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)***

	Estimate
x22 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.909
x21 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.715
x20 <--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.830
x23 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	.839
x24 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	.712
x25 <--- Hubungan_Jangka_Panjang	.767

***Covariances: (Group number 1 - Default model)***

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Orientasi_Strategi_Terintegrasi <--> Hubungan_Jangka_Panjang	.286	.082	3.500	.000

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Orientasi_Strategi_Terintegrasi <--> Hubungan_Jangka_Panjang	.398

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.786	.132	5.974	.000
Hubungan_Jangka_Panjang	.659	.131	5.046	.000
e22	.165	.060	2.741	.006
e21	.463	.069	6.709	.000
e20	.296	.060	4.902	.000
e23	.276	.074	3.753	.000
e24	.461	.076	6.077	.000
e25	.388	.074	5.242	.000

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
x25	.589
x24	.508
x23	.705
x20	.689
x21	.511
x22	.827

**Minimization History (Default model)**

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F N	Tries	Ratio
0 e	4		-.347	9999.000	349.068	0	9999.000
1 e*	0	550.674		1.914	80.562	20	.617
2 e	0	104.739		.344	47.457	5	.000
3 e	0	34.667		.961	28.633	3	.000
4 e	0	19.074		.344	14.558	1	.960
5 e	0	20.173		.175	10.709	1	1.146
6 e	0	21.620		.064	10.378	1	1.080
7 e	0	20.788		.010	10.372	1	1.013

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F N Tries	Ratio	
8 e	0	20.839		.000	10.372	1	1.000

***Model Fit Summary***

***CMIN***

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	10.372	8	.240	1.297
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	333.887	15	.000	22.259

***RMR, GFI***

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.027	.974	.931	.371
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.360	.496	.295	.354

***Baseline Comparisons***

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.969	.942	.993	.986	.993
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

***Parsimony-Adjusted Measures***

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.533	.517	.529
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

***NCP***

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	2.372	.000	14.915
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	318.887	263.120	382.081

***FMIN***

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
-------	------	----	-------	-------

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.084	.019	.000	.120
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.693	2.572	2.122	3.081

***RMSEA***

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.049	.000	.123	.446
Independence model	.414	.376	.453	.000

***AIC***

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	36.372	37.928	73.140	86.140
Saturated model	42.000	44.513	101.395	122.395
Independence model	345.887	346.605	362.857	368.857

***ECVI***

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.293	.274	.394	.306
Saturated model	.339	.339	.339	.359
Independence model	2.789	2.340	3.299	2.795

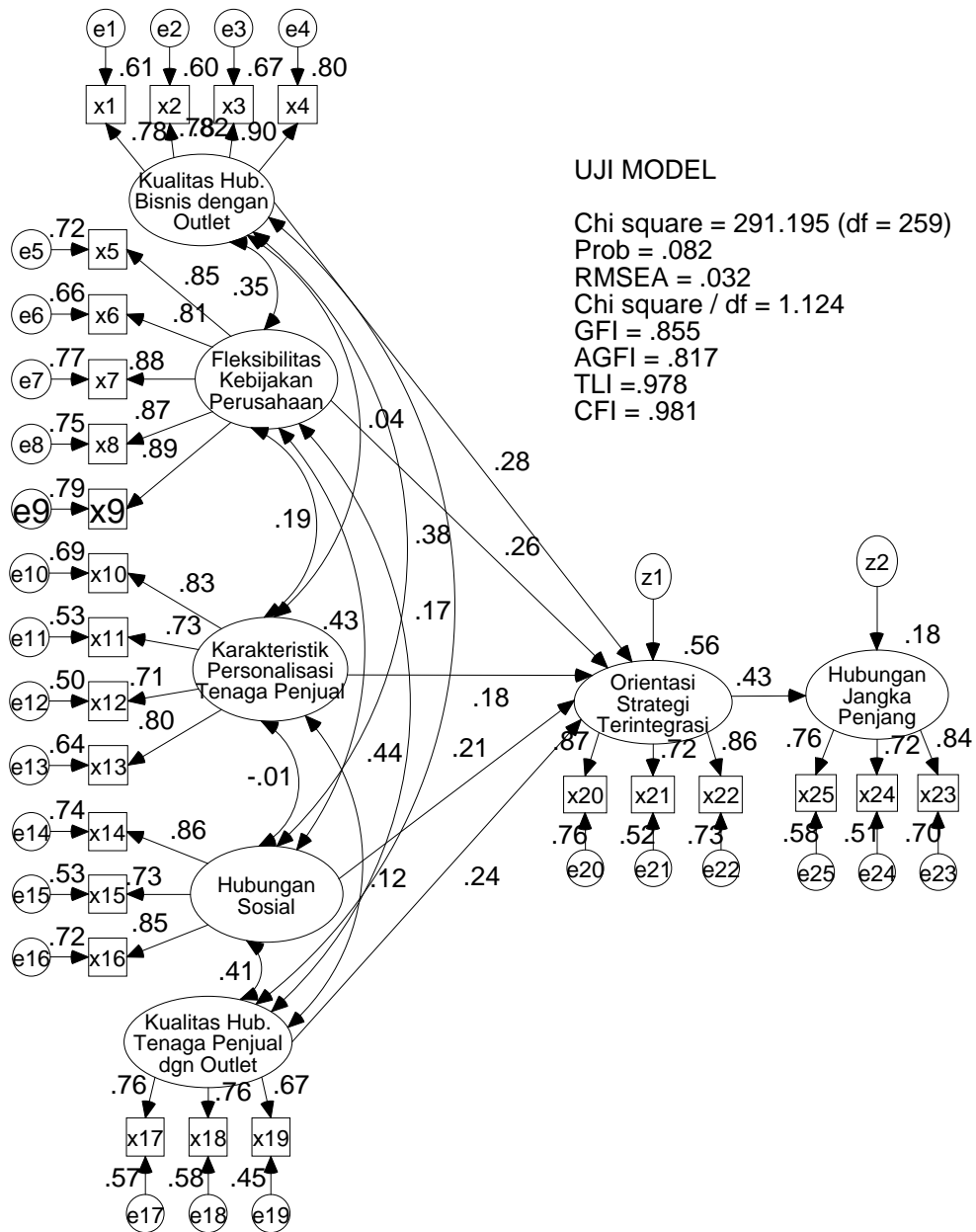
***HOELTER***

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	186	241
Independence model	10	12

***Execution time summary***

Minimization:	.000
Miscellaneous:	.110
Bootstrap:	.000
Total:	.110





c:\my documents\alfonsus\alfonsus.amw

**Analysis Summary**

**Date and Time**

Date: Saturday, December 15, 2007

Time: 6:35:35 PM

***Title***

alfonsus: Saturday, December 15, 2007 06:35 PM

***Groups***

***Group number 1 (Group number 1)***

***Notes for Group (Group number 1)***

The model is recursive.

Sample size = 125

***Variable Summary (Group number 1)***

***Your model contains the following variables (Group number 1)***

Observed, endogenous variables

x1  
x2  
x3  
x4  
x9  
x8  
x7  
x6  
x5  
x13  
x12  
x11  
x10  
x16  
x15  
x14  
x19  
x18  
x17  
x22  
x21  
x20  
x23  
x24  
x25

Unobserved, endogenous variables

Orientasi\_Strategi\_Terintegrasi  
Hubungan\_Jangka\_Panjang

Unobserved, exogenous variables

Kualitas Hub.\_Bisnis dengan\_Outlet  
e1  
e2  
e3  
e4  
Fleksibilitas\_Kebijakan\_Perusahaan  
e9  
e8  
e7  
e6  
e5  
Karakteristik\_Personalisasi\_Tenaga Penjual  
e13  
e12  
e11  
e10  
Hubungan\_Sosial  
e16  
e15  
e14  
Kualitas Hub.\_Tenaga Penjual\_dgn Outlet  
e19  
e18  
e17  
e22  
e21  
e20  
e23  
e24  
e25  
z1  
z2

***Variable counts (Group number 1)***

Number of variables in your model: 59  
Number of observed variables: 25  
Number of unobserved variables: 34  
Number of exogenous variables: 32  
Number of endogenous variables: 27

***Parameter summary (Group number 1)***

Weights Covariances Variances Means Intercepts Total

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	34	0	0	0	0	34
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	24	10	32	0	0	66
Total	58	10	32	0	0	100

***Assessment of normality (Group number 1)***

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x25	1.000	5.344	-.099	-.453	-.452	-1.030
x24	1.000	5.261	-.145	-.663	-.469	-1.069
x23	1.000	4.948	-.175	-.799	-.504	-1.150
x20	1.000	4.751	-.036	-.165	-.478	-1.091
x21	1.000	4.910	-.060	-.272	-.456	-1.040
x22	1.000	5.017	-.037	-.168	-.401	-.915
x17	1.000	5.238	-.067	-.307	-.370	-.844
x18	1.000	5.060	-.027	-.125	-.294	-.672
x19	1.000	4.969	-.021	-.095	-.350	-.799
x14	1.000	5.745	-.062	-.285	-.256	-.585
x15	1.000	5.375	-.071	-.323	-.452	-1.032
x16	1.000	5.261	-.108	-.495	-.571	-1.303
x10	1.000	4.790	.099	.452	-.472	-1.077
x11	1.000	4.944	.068	.309	-.374	-.853
x12	1.000	5.127	.082	.376	-.364	-.832
x13	1.000	4.988	.114	.519	-.399	-.911
x5	1.000	5.202	-.075	-.344	-.379	-.866
x6	1.000	5.276	-.076	-.348	-.355	-.811
x7	1.000	5.106	-.092	-.422	-.429	-.979
x8	1.000	4.475	-.010	-.047	-.574	-1.310
x9	1.000	4.732	-.030	-.136	-.473	-1.080
x4	1.000	5.276	-.033	-.152	-.394	-.898
x3	1.000	5.276	-.055	-.252	-.326	-.743
x2	1.000	5.276	-.055	-.251	-.335	-.764
x1	1.000	4.525	-.028	-.126	-.569	-1.299
Multivariate					16.768	2.551

***Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)***

Observation number Mahalanobis d-squared p1 p2

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
66	43.212	.013	.812
3	42.923	.014	.534
8	40.839	.024	.576
14	40.696	.025	.373
10	40.260	.027	.259
30	40.203	.028	.136
117	38.867	.038	.199
20	37.511	.052	.318
50	36.985	.058	.300
11	36.921	.059	.200
40	36.299	.067	.219
107	35.843	.074	.215
118	35.053	.087	.296
26	35.052	.087	.201
106	34.643	.095	.206
103	34.514	.097	.157
119	34.177	.104	.154
21	33.534	.118	.221
120	33.296	.124	.203
27	33.141	.128	.169
9	33.138	.128	.114
5	32.902	.134	.106
24	32.879	.134	.070
12	32.593	.142	.072
35	32.385	.147	.066
83	31.864	.162	.104
108	31.862	.162	.069
17	31.514	.173	.083
112	31.318	.179	.078
22	31.257	.181	.058
25	30.595	.203	.127
105	30.289	.214	.148
68	30.195	.217	.123
60	30.126	.220	.098
47	29.864	.229	.109
13	29.287	.252	.204
92	28.728	.275	.335

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
89	28.662	.278	.290
56	28.621	.280	.241
123	28.177	.300	.342
93	27.156	.348	.712
97	26.906	.361	.746
124	26.556	.378	.812
122	26.369	.388	.821
91	26.345	.389	.777
115	26.225	.396	.764
36	26.210	.396	.710
102	26.190	.398	.653
110	26.079	.403	.635
125	26.079	.403	.565
114	25.955	.410	.552
78	25.785	.419	.562
109	25.725	.422	.520
34	25.272	.447	.666
2	24.976	.464	.733
54	24.950	.465	.682
4	24.834	.472	.670
29	24.798	.474	.620
98	24.770	.475	.564
70	24.652	.482	.553
79	24.555	.488	.531
1	24.553	.488	.461
116	24.538	.489	.398
85	24.366	.498	.414
28	24.081	.515	.489
96	23.947	.522	.487
113	23.596	.543	.596
45	23.556	.545	.547
86	23.416	.553	.548
65	22.936	.581	.718
42	22.634	.599	.788
19	22.502	.607	.787
62	22.464	.609	.747
16	22.463	.609	.686

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
18	22.441	.610	.629
41	22.275	.620	.645
74	22.048	.633	.689
31	21.867	.643	.710
7	21.622	.657	.758
82	21.522	.663	.742
61	21.491	.665	.693
15	21.451	.667	.644
84	21.203	.681	.698
51	21.079	.688	.690
73	21.077	.688	.621
69	20.990	.693	.593
111	20.850	.701	.591
46	20.626	.713	.633
52	20.258	.733	.741
87	20.255	.733	.674
23	19.958	.749	.744
6	19.928	.751	.689
48	19.916	.751	.620
72	19.895	.752	.551
59	19.596	.768	.628
53	19.564	.769	.563
81	19.528	.771	.499
95	19.277	.784	.548
71	19.099	.792	.556
39	18.828	.805	.611

***Sample Moments (Group number 1)***

***Sample Covariances (Group number 1)***

	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8
x25	.943																			
x24	.505	.936																		
x23	.605	.564	.934																	
x20	.250	.265	.225	.949																
x21	.207	.284	.242	.558	.947															
x22	.299	.204	.269	.718	.616	.951														

	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8
x17	.016	.086	.094	.264	.341	.251	.950													
x18	.064	.121	.069	.399	.319	.366	.534	.949												
x19	.128	.198	.162	.252	.295	.177	.527	.463	.946											
x14	.140	.233	.236	.346	.419	.347	.259	.324	.162	.944										
x15	.164	.315	.225	.244	.267	.228	.253	.279	.139	.590	.940									
x16	.111	.288	.180	.373	.399	.336	.218	.268	.132	.679	.599	.938								
x10	.138	-.031	.082	.191	.134	.204	.036	.085	.108	-.114	-.060	-.064	.927							
x11	.054	.004	.073	.200	.113	.200	.031	.140	.165	-.004	.072	.057	.574	.932						
x12	.123	.095	.083	.130	.157	.062	.035	.011	.133	.068	.143	.082	.535	.478	.932					
x13	.101	.052	.095	.161	.156	.118	.022	.026	.047	-.007	.051	-.031	.613	.535	.560	.930				
x5	.183	.247	.232	.485	.320	.389	.198	.325	.288	.337	.161	.229	.040	.152	.152	.069	.947			
x6	.090	.105	.082	.454	.309	.374	.266	.390	.263	.382	.190	.321	.118	.199	.165	.156	.636	.949		
x7	.187	.205	.188	.457	.306	.359	.215	.378	.282	.350	.166	.285	.100	.150	.108	.135	.753	.683	.942	
x8	.133	.193	.175	.412	.344	.302	.203	.276	.271	.319	.227	.281	.075	.116	.106	.063	.660	.616	.726	.936
x9	.183	.166	.181	.474	.367	.395	.199	.285	.206	.352	.172	.299	.113	.141	.177	.138	.693	.709	.684	.769
x4	.247	.336	.283	.367	.245	.303	.033	.168	.083	.277	.203	.271	-.004	.126	-.041	.117	.223	.200	.257	.276
x3	.238	.297	.254	.366	.186	.341	.033	.185	.117	.248	.142	.253	.038	.162	-.006	.083	.284	.205	.309	.288
x2	.189	.253	.223	.379	.256	.302	.134	.188	.153	.267	.189	.278	-.060	.031	-.047	.036	.179	.182	.187	.184
x1	.233	.284	.252	.328	.196	.324	-.044	.084	.055	.225	.154	.291	-.079	.002	-.104	-.020	.186	.129	.183	.210

Condition number = 77.813

Eigenvalues

7.181 2.768 2.336 1.821 1.482 1.353 1.055 .605 .499 .444 .423 .384 .368 .349 .328  
.319 .296 .287 .247 .213 .204 .185 .158 .146 .092

Determinant of sample covariance matrix = .000

***Sample Correlations (Group number 1)***



	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3	x2	x1
x25	1.000																								
x24	.537	1.000																							
x23	.645	.603	1.000																						
x20	.264	.281	.239	1.000																					
x21	.219	.302	.257	.589	1.000																				
x22	.316	.216	.285	.756	.649	1.000																			
x17	.017	.091	.100	.278	.360	.264	1.000																		
x18	.067	.128	.073	.421	.337	.385	.562	1.000																	
x19	.136	.211	.172	.266	.312	.187	.557	.489	1.000																
x14	.149	.248	.252	.365	.443	.366	.273	.342	.172	1.000															
x15	.174	.336	.241	.259	.283	.241	.268	.296	.147	.627	1.000														
x16	.118	.307	.192	.395	.423	.355	.231	.284	.140	.722	.638	1.000													
x10	.147	-.033	.089	.203	.143	.217	.038	.090	.116	-.121	-.064	-.069	1.000												
x11	.057	.005	.078	.213	.120	.212	.033	.148	.176	-.004	.077	.061	.617	1.000											
x12	.132	.102	.088	.138	.167	.066	.037	.011	.142	.073	.153	.088	.575	.513	1.000										
x13	.108	.056	.102	.171	.166	.126	.023	.027	.050	-.008	.054	-.033	.660	.574	.601	1.000									
x5	.194	.263	.247	.511	.338	.410	.209	.343	.304	.356	.170	.243	.043	.162	.161	.074	1.000								
x6	.095	.111	.088	.479	.326	.393	.280	.411	.277	.404	.201	.340	.126	.212	.176	.166	.671	1.000							
x7	.199	.218	.200	.483	.324	.380	.227	.400	.299	.371	.176	.303	.107	.161	.116	.145	.797	.722	1.000						
x8	.142	.206	.187	.437	.365	.320	.215	.293	.288	.340	.242	.300	.081	.124	.114	.068	.701	.654	.773	1.000					
x9	.195	.177	.193	.501	.388	.418	.210	.301	.218	.374	.182	.319	.121	.151	.189	.148	.734	.750	.727	.819	1.000				
x4	.261	.357	.301	.387	.259	.319	.034	.177	.088	.293	.215	.287	-.004	.134	-.044	.125	.236	.211	.272	.294	.295	1.000			

	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3	x2	x1
x3	.252	.315	.269	.386	.196	.359	.035	.195	.124	.262	.151	.268	.040	.172	-.006	.088	.299	.216	.327	.305	.342	.750	1.000		
x2	.200	.269	.238	.400	.271	.318	.141	.198	.162	.283	.201	.296	-.064	.033	-.051	.039	.189	.192	.198	.195	.255	.698	.608	1.000	
x1	.248	.303	.269	.348	.208	.344	-.047	.089	.058	.240	.164	.310	-.085	.002	-.111	-.022	.197	.137	.195	.224	.227	.691	.639	.634	1.000

Condition number = 77.512

Eigenvalues

7.608 2.958 2.488 1.931 1.575 1.435 1.113 .642 .531 .473 .451 .409 .391 .370 .348 .339 .314 .305 .262 .226 .216 .197 .167 .154 .098

### ***Models***

#### ***Default model (Default model)***

#### ***Notes for Model (Default model)***

#### ***Computation of degrees of freedom (Default model)***

Number of distinct sample moments: 325

Number of distinct parameters to be estimated: 66

Degrees of freedom (325 - 66): 259

#### ***Result (Default model)***

Minimum was achieved

Chi-square = 291.195

Degrees of freedom = 259

Probability level = .082

**Group number 1 (Group number 1 - Default model)**

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	<--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.303	.097	3.144	.002
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.248	.092	2.697	.007
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.191	.087	2.212	.027
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	<--- Hubungan_Sosial	.213	.099	2.161	.031
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	<--- Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.308	.130	2.370	.018
Hubungan_Jangka_Panjang	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.413	.100	4.132	.000
x1	<--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	1.000			
x2	<--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.995	.109	9.138	.000
x3	<--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	1.055	.108	9.786	.000
x4	<--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	1.150	.107	10.722	.000
x9	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	1.000			
x8	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.976	.072	13.590	.000
x7	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.991	.071	13.963	.000
x6	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.917	.077	11.893	.000
x5	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.957	.074	12.920	.000
x13	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	1.000			
x12	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.888	.112	7.927	.000
x11	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.912	.112	8.163	.000
x10	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	1.037	.112	9.250	.000
x16	<--- Hubungan_Sosial	1.000			

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
x15	<--- Hubungan_Sosial	.858	.099	8.694	.000
x14	<--- Hubungan_Sosial	1.016	.100	10.207	.000
x19	<--- Kualitas_Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	1.000			
x18	<--- Kualitas_Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	1.131	.176	6.437	.000
x17	<--- Kualitas_Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	1.126	.175	6.427	.000
x22	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	1.000			
x21	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.843	.094	8.939	.000
x20	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	1.014	.090	11.272	.000
x23	<--- Hubungan_Jangka_Panjang	1.000			
x24	<--- Hubungan_Jangka_Panjang	.857	.114	7.501	.000
x25	<--- Hubungan_Jangka_Panjang	.917	.117	7.808	.000

***Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)***

		Estimate
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	<--- Kualitas_Hub._Bisnis dengan_Outlet	.276
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.256
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.177
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	<--- Hubungan_Sosial	.210
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	<--- Kualitas_Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.242
Hubungan_Jangka_Panjang	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.426
x1	<--- Kualitas_Hub._Bisnis dengan_Outlet	.784
x2	<--- Kualitas_Hub._Bisnis dengan_Outlet	.776
x3	<--- Kualitas_Hub._Bisnis dengan_Outlet	.822
x4	<--- Kualitas_Hub._Bisnis dengan_Outlet	.896
x9	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.887
x8	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.868
x7	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.879
x6	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.810
x5	<--- Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.846
x13	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.801
x12	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.710

		Estimate
x11	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.729
x10	<--- Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.832
x16	<--- Hubungan_Sosial	.849
x15	<--- Hubungan_Sosial	.728
x14	<--- Hubungan_Sosial	.861
x19	<--- Kualitas_Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.674
x18	<--- Kualitas_Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.761
x17	<--- Kualitas_Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.757
x22	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.856
x21	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.723
x20	<--- Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.869
x23	<--- Hubungan_Jangka_Panjang	.838
x24	<--- Hubungan_Jangka_Panjang	.718
x25	<--- Hubungan_Jangka_Panjang	.765

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Kualitas_Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.229	.070	3.291	.001
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.123	.068	1.806	.071
Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	<--> Hubungan_Sosial	-.008	.066	-.116	.908
Hubungan_Sosial	<--> Kualitas_Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.221	.067	3.277	.001
Kualitas_Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.023	.060	.379	.705
Kualitas_Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Hubungan_Sosial	.236	.070	3.373	.000
Kualitas_Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Kualitas_Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.084	.055	1.530	.126
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Hubungan_Sosial	.304	.078	3.873	.000
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Kualitas_Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.250	.069	3.604	.000

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.059	.056	1.054	.292

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.351
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.185
Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	<--> Hubungan_Sosial	-.012
Hubungan_Sosial	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.409
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.039
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Hubungan_Sosial	.378
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.169
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Hubungan_Sosial	.429
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.444
Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	<--> Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.117

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.576	.114	5.041	.000
Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	.740	.119	6.224	.000
Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	.596	.119	5.027	.000
Hubungan_Sosial	.677	.123	5.480	.000
Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	.430	.114	3.783	.000
z1	.305	.063	4.809	.000
z2	.537	.111	4.824	.000
e1	.361	.056	6.494	.000
e2	.376	.057	6.566	.000
e3	.308	.051	6.041	.000
e4	.187	.043	4.359	.000
e9	.201	.034	5.899	.000

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e8	.232	.037	6.247	.000	
e7	.214	.035	6.053	.000	
e6	.326	.048	6.863	.000	
e5	.269	.041	6.533	.000	
e13	.334	.061	5.480	.000	
e12	.462	.071	6.548	.000	
e11	.436	.068	6.386	.000	
e10	.286	.058	4.888	.000	
e16	.261	.057	4.576	.000	
e15	.442	.067	6.549	.000	
e14	.245	.057	4.289	.000	
e19	.516	.084	6.136	.000	
e18	.399	.081	4.933	.000	
e17	.405	.081	4.997	.000	
e22	.254	.051	4.984	.000	
e21	.452	.067	6.786	.000	
e20	.232	.050	4.662	.000	
e23	.279	.073	3.829	.000	
e24	.454	.075	6.027	.000	
e25	.392	.074	5.315	.000	

***Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)***

	Estimate
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.563
Hubungan_Jangka_Panjang	.181
x25	.585
x24	.515
x23	.702
x20	.755
x21	.523
x22	.733
x17	.574
x18	.579
x19	.454
x14	.741
x15	.530
x16	.721

	Estimate
x10	.692
x11	.532
x12	.505
x13	.641
x5	.716
x6	.656
x7	.773
x8	.753
x9	.786
x4	.803
x3	.675
x2	.603
x1	.615

*Matrices (Group number 1 - Default model)*









	Kualitas Hub._Tena ga Penjual_dg n Outlet	Hubungan_Sos ial	Karakteristik_Personalisasi_Te naga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusa haan	Kualitas Hub._Bisnis dengan_Out let	Orientasi_St
Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet	.169	.378	.039	.351	1.000	
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.508	.521	.261	.583	.492	
Hubungan_Jangka_Panjang	.216	.222	.111	.248	.210	
x25	.165	.170	.085	.190	.160	
x24	.155	.159	.080	.178	.151	
x23	.181	.186	.093	.208	.176	
x20	.442	.453	.227	.506	.428	
x21	.367	.377	.189	.421	.356	
x22	.435	.446	.223	.499	.422	
x17	.757	.310	.089	.336	.128	
x18	.761	.311	.089	.338	.128	
x19	.674	.276	.079	.299	.114	

	Kualitas Hub._Tena ga Penjual_dg n Outlet	Hubungan_Sos ial	Karakteristik_Personalisasi_Te naga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusa haan	Kualitas Hub._Bisnis dengan_Out let	Orientasi_S
x14	.352	.861	-.010	.370	.326	
x15	.298	.728	-.009	.313	.275	
x16	.348	.849	-.010	.365	.321	
x10	.097	-.010	.832	.154	.032	
x11	.085	-.009	.729	.135	.028	
x12	.083	-.009	.710	.131	.027	
x13	.094	-.010	.801	.148	.031	
x5	.376	.363	.157	.846	.297	
x6	.360	.348	.150	.810	.284	
x7	.390	.377	.163	.879	.309	

	Kualitas Hub._Tena ga Penjual_dg n Outlet	Hubungan_Sos ial	Karakteristik_Personalisasi_Te naga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusa haan dengan_Out let	Kualitas Hub._Bisnis dengan_Out let	Orientasi_S
x8	.385	.373	.161	.868	.305	
x9	.394	.381	.164	.887	.311	
x4	.151	.339	.035	.315	.896	
x3	.138	.311	.032	.288	.822	
x2	.131	.294	.030	.272	.776	
x1	.132	.296	.030	.275	.784	

***Implied Covariances (Group number 1 - Default model)***

	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3	x2	x1
x25	.943																								
x24	.516	.936																							
x23	.601	.562	.934																						
x20	.268	.250	.292	.949																					
x21	.223	.208	.243	.596	.947																				

	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3	x2	x1	
x22	.264	.247	.288	.707	.588	.951																				
x17	.119	.111	.129	.318	.264	.313	.950																			
x18	.119	.111	.130	.319	.265	.315	.547	.949																		
x19	.105	.098	.115	.282	.234	.278	.484	.486	.946																	
x14	.138	.129	.150	.369	.306	.364	.253	.254	.224	.944																
x15	.116	.109	.127	.311	.259	.307	.213	.214	.189	.590	.940															
x16	.135	.127	.148	.363	.301	.358	.248	.250	.221	.688	.581	.938														
x10	.066	.062	.072	.177	.147	.174	.069	.069	.061	-.008	-.007	-.008	.927													
x11	.058	.054	.063	.156	.129	.153	.061	.061	.054	-.007	-.006	-.007	.564	.932												
x12	.057	.053	.062	.151	.126	.149	.059	.060	.053	-.007	-.006	-.007	.549	.483	.932											
x13	.064	.060	.069	.171	.142	.168	.067	.067	.059	-.008	-.007	-.008	.619	.544	.530	.930										
x5	.152	.142	.165	.406	.337	.400	.270	.271	.240	.296	.249	.291	.122	.107	.104	.118	.947									
x6	.145	.136	.159	.389	.324	.384	.259	.260	.230	.283	.239	.279	.117	.103	.100	.113	.650	.949								
x7	.157	.147	.171	.421	.350	.415	.280	.281	.248	.306	.259	.301	.126	.111	.108	.122	.702	.673	.942							
x8	.155	.145	.169	.414	.344	.408	.275	.276	.244	.301	.254	.297	.124	.109	.107	.120	.691	.662	.716	.936						
x9	.159	.148	.173	.424	.353	.419	.282	.283	.250	.309	.261	.304	.128	.112	.109	.123	.708	.679	.734	.722	.941					
x4	.136	.127	.148	.364	.302	.359	.109	.109	.096	.276	.233	.271	.027	.024	.023	.026	.252	.242	.261	.257	.263	.947				
x3	.125	.116	.136	.334	.277	.329	.100	.100	.088	.253	.214	.249	.025	.022	.021	.024	.231	.222	.240	.236	.242	.698	.948			
x2	.118	.110	.128	.315	.262	.311	.094	.094	.083	.239	.202	.235	.023	.021	.020	.023	.218	.209	.226	.222	.228	.659	.604	.946		
x1	.118	.110	.129	.316	.263	.312	.094	.095	.084	.240	.202	.236	.023	.021	.020	.023	.219	.210	.227	.224	.229	.662	.607	.573	.937	

***Implied Correlations (Group number 1 - Default model)***

	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3	x2	x1
x25	1.000																								
x24	.549	1.000																							
x23	.640	.601	1.000																						
x20	.283	.266	.310	1.000																					
x21	.235	.221	.258	.628	1.000																				
x22	.279	.262	.305	.744	.619	1.000																			
x17	.125	.118	.137	.334	.278	.330	1.000																		
x18	.126	.118	.138	.336	.280	.331	.576	1.000																	
x19	.112	.105	.122	.298	.248	.293	.511	.513	1.000																
x14	.146	.137	.160	.390	.324	.384	.267	.268	.237	1.000															
x15	.123	.116	.135	.329	.274	.325	.226	.227	.201	.627	1.000														
x16	.144	.135	.158	.384	.320	.379	.263	.265	.234	.731	.618	1.000													
x10	.071	.066	.077	.189	.157	.186	.074	.074	.066	-.009	-.007	-.009	1.000												
x11	.062	.058	.068	.165	.138	.163	.065	.065	.058	-.008	-.006	-.007	.607	1.000											
x12	.060	.057	.066	.161	.134	.159	.063	.063	.056	-.007	-.006	-.007	.591	.518	1.000										
x13	.068	.064	.074	.181	.151	.179	.071	.071	.063	-.008	-.007	-.008	.666	.584	.569	1.000									
x5	.161	.151	.176	.428	.356	.422	.284	.286	.253	.313	.264	.309	.130	.114	.111	.125	1.000								
x6	.154	.144	.168	.410	.341	.404	.272	.274	.242	.299	.253	.295	.125	.109	.106	.120	.685	1.000							
x7	.167	.157	.183	.445	.370	.439	.296	.297	.263	.325	.275	.321	.135	.119	.116	.130	.744	.712	1.000						
x8	.165	.154	.180	.439	.365	.433	.292	.293	.260	.321	.271	.316	.134	.117	.114	.129	.734	.703	.763	1.000					
x9	.168	.158	.184	.449	.374	.442	.298	.300	.265	.328	.277	.323	.137	.120	.117	.131	.750	.718	.780	.769	1.000				
x4	.144	.135	.157	.384	.319	.378	.114	.115	.102	.292	.247	.288	.029	.025	.025	.028	.266	.255	.277	.273	.279	1.000			



	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3	x2	x1
x3	.132	.124	.144	.352	.292	.346	.105	.105	.093	.267	.226	.264	.026	.023	.023	.025	.244	.234	.254	.250	.256	.736	1.000		
x2	.124	.117	.136	.332	.276	.327	.099	.100	.088	.253	.214	.249	.025	.022	.021	.024	.231	.221	.240	.236	.242	.696	.638	1.000	
x1	.126	.118	.138	.336	.279	.331	.100	.101	.089	.255	.216	.252	.025	.022	.022	.024	.233	.223	.242	.239	.244	.702	.644	.608	1.000

***Residual Covariances (Group number 1 - Default model)***

	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3	x2	x1
x25	.000																								
x24	-.011	.000																							
x23	.004	.002	.000																						
x20	-.018	.014	-.067	.000																					
x21	-.015	.076	-.001	-.038	.000																				
x22	.035	-.043	-.019	.011	.029	.000																			
x17	-.103	-.025	-.035	-.054	.077	-.063	.000																		
x18	-.055	.010	-.061	.080	.054	.051	-.014	.000																	
x19	.023	.100	.047	-.030	.060	-.101	.044	-.023	.000																
x14	.003	.104	.086	-.023	.112	-.017	.006	.070	-.062	.000															
x15	.048	.206	.099	-.067	.009	-.079	.040	.065	-.051	.000	.000														
x16	-.025	.161	.032	.010	.097	-.022	-.031	.019	-.089	-.009	.018	.000													
x10	.072	-.092	.010	.014	-.013	.029	-.033	.015	.047	-.105	-.053	-.056	.000												
x11	-.004	-.050	.009	.045	-.016	.046	-.030	.078	.111	.003	.078	.064	.009	.000											
x12	.067	.042	.021	-.022	.031	-.087	-.025	-.049	.080	.075	.149	.089	-.015	-.005	.000										
x13	.038	-.007	.026	-.010	.015	-.050	-.045	-.041	-.012	.001	.057	-.023	-.006	-.009	.030	.000									

	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3	x2	x1
x5	.032	.106	.067	.079	-.018	-.012	-.072	.054	.048	.041	-.089	-.062	-.082	.045	.047	-.049	.000								
x6	-.055	-.031	-.076	.065	-.015	-.010	.008	.130	.033	.099	-.049	.042	.001	.096	.065	.043	-.014	.000							
x7	.030	.058	.016	.036	-.044	-.056	-.065	.097	.034	.044	-.093	-.017	-.026	.039	.000	.014	.051	.010	.000						
x8	-.021	.048	.007	-.003	-.001	-.107	-.072	.000	.027	.018	-.027	-.015	-.049	.006	.000	-.057	-.031	-.046	.010	.000					
x9	.025	.018	.009	.049	.014	-.023	-.083	.002	-.045	.043	-.089	-.005	-.014	.029	.068	.015	-.015	.030	-.050	.047	.000				
x4	.111	.209	.135	.004	-.057	-.056	-.076	.059	-.013	.001	-.030	.000	-.031	.102	-.064	.091	-.029	-.041	-.004	.019	.016	.000			
x3	.113	.180	.118	.033	-.092	.012	-.066	.085	.029	-.005	-.071	.004	.013	.140	-.027	.059	.052	-.016	.070	.052	.082	.013	.000		
x2	.072	.143	.095	.064	-.005	-.009	.040	.094	.069	.028	-.012	.044	-.083	.010	-.068	.014	-.040	-.028	-.039	-.039	.013	.003	-.028	.000	
x1	.115	.173	.123	.012	-.067	.012	-.139	-.011	-.029	-.015	-.048	.055	-.103	-.018	-.124	-.043	-.033	-.081	-.044	-.014	-.016	-.011	-.005	.024	.000

**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3	x2	x1
x25	.000																								
x24	-.112	.000																							
x23	.039	.022	.000																						
x20	-.205	.164	-.752	.000																					
x21	-.175	.878	-.012	-.375	.000																				
x22	.397	-.495	-.217	.106	.287	.000																			
x17	-1.200	-.297	-.411	-.595	.876	-.698	.000																		
x18	-.648	.112	-.713	.892	.612	.568	-.140	.000																	
x19	.267	1.172	.550	-.338	.691	-1.136	.457	-.242	.000																
x14	.031	1.223	1.010	-.255	1.257	-.182	.071	.800	-.709	.000															

	x25	x24	x23	x20	x21	x22	x17	x18	x19	x14	x15	x16	x10	x11	x12	x13	x5	x6	x7	x8	x9	x4	x3	x2	x1
x15	.562	2.432	1.161	-.748	.098	-.888	.456	.750	-.588	.002	.000														
x16	-.288	1.899	.380	.113	1.096	-.243	-.352	.213	-1.022	-.082	.183	.000													
x10	.852	-1.102	.124	.162	-.148	.343	-.394	.181	.556	-1.256	-.629	-.674	.000												
x11	-.051	-.596	.111	.524	-.192	.539	-.350	.927	1.312	.037	.926	.766	.095	.000											
x12	.792	.502	.248	-.252	.360	-1.019	-.290	-.577	.952	.894	1.775	1.057	-.151	-.050	.000										
x13	.445	-.085	.305	-.115	.171	-.584	-.532	-.488	-.143	.007	.683	-.273	-.060	-.096	.313	.000									
x5	.368	1.235	.779	.850	-.197	-.128	-.813	.611	.551	.464	-1.013	-.696	-.965	.528	.556	-.573	.000								
x6	-.644	-.363	-.887	.705	-.164	-.109	.087	1.472	.378	1.116	-.560	.473	.012	1.134	.767	.504	-.132	.000							
x7	.351	.675	.192	.385	-.488	-.600	-.729	1.097	.389	.490	-1.059	-.190	-.307	.463	.000	.160	.480	.093	.000						
x8	-.251	.564	.079	-.027	-.006	-1.155	-.822	-.002	.306	.204	-.313	-.173	-.581	.075	-.003	-.669	-.292	-.445	.092	.000					
x9	.289	.208	.100	.529	.152	-.252	-.937	.018	-.511	.487	-1.018	-.051	-.171	.342	.797	.179	-.145	.285	-.463	.442	.000				
x4	1.297	2.446	1.583	.040	-.640	-.615	-.885	.688	-.157	.010	-.346	-.005	-.368	1.211	-.760	1.078	-.324	-.471	-.050	.221	.176	.000			
x3	1.324	2.116	1.379	.362	-1.033	.133	-.775	.996	.339	-.057	-.819	.044	.155	1.659	-.321	.698	.598	-.186	.794	.596	.934	.121	.000		
x2	.837	1.684	1.117	.717	-.060	-.095	.465	1.095	.815	.325	-.139	.500	-.987	.124	-.800	.164	-.454	-.316	-.448	-.444	.144	.025	-.276	.000	
x1	1.350	2.044	1.450	.130	-.761	.139	-1.630	-.124	-.343	-.168	-.563	.629	-1.227	-.219	-1.480	-.510	-.385	-.937	-.512	-.157	-.185	-.108	-.045	.240	.000

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet
Orientasi_Strategi_Terintegrasi		.308	.213	.191	.248
Hubungan_Jangka_Panjang		.127	.088	.079	.102

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet
x25	.117	.081	.073	.094	.11
x24	.109	.075	.068	.088	.10
x23	.127	.088	.079	.102	.12
x20	.312	.216	.194	.252	.30
x21	.259	.180	.161	.209	.25
x22	.308	.213	.191	.248	.30
x17	1.126	.000	.000	.000	.00
x18	1.131	.000	.000	.000	.00
x19	1.000	.000	.000	.000	.00
x14	.000	1.016	.000	.000	.00
x15	.000	.858	.000	.000	.00
x16	.000	1.000	.000	.000	.00
x10	.000	.000	1.037	.000	.00
x11	.000	.000	.912	.000	.00
x12	.000	.000	.888	.000	.00
x13	.000	.000	1.000	.000	.00
x5	.000	.000	.000	.957	.00
x6	.000	.000	.000	.917	.00
x7	.000	.000	.000	.991	.00
x8	.000	.000	.000	.976	.00

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualita Hub._Bisni dengan_Outle
x9	.000	.000	.000	1.000	.00
x4	.000	.000	.000	.000	1.15
x3	.000	.000	.000	.000	1.05
x2	.000	.000	.000	.000	.99
x1	.000	.000	.000	.000	1.00

***Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)***

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualita Hub._Bisni dengan_Outle
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.242	.210	.177	.256	.27
Hubungan_Jangka_Panjang	.103	.089	.075	.109	.11
x25	.079	.068	.058	.083	.09
x24	.074	.064	.054	.078	.08
x23	.086	.075	.063	.091	.09
x20	.210	.183	.154	.222	.24
x21	.175	.152	.128	.185	.19
x22	.207	.180	.152	.219	.23
x17	.757	.000	.000	.000	.00

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet
x18	.761	.000	.000	.000	.000
x19	.674	.000	.000	.000	.000
x14	.000	.861	.000	.000	.000
x15	.000	.728	.000	.000	.000
x16	.000	.849	.000	.000	.000
x10	.000	.000	.832	.000	.000
x11	.000	.000	.729	.000	.000
x12	.000	.000	.710	.000	.000
x13	.000	.000	.801	.000	.000
x5	.000	.000	.000	.846	.000
x6	.000	.000	.000	.810	.000
x7	.000	.000	.000	.879	.000
x8	.000	.000	.000	.868	.000
x9	.000	.000	.000	.887	.000
x4	.000	.000	.000	.000	.89
x3	.000	.000	.000	.000	.82
x2	.000	.000	.000	.000	.77
x1	.000	.000	.000	.000	.78

*Direct Effects (Group number 1 - Default model)*

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.308	.213	.191	.248	.30
Hubungan_Jangka_Panjang	.000	.000	.000	.000	.00
x25	.000	.000	.000	.000	.00
x24	.000	.000	.000	.000	.00
x23	.000	.000	.000	.000	.00
x20	.000	.000	.000	.000	.00
x21	.000	.000	.000	.000	.00
x22	.000	.000	.000	.000	.00
x17	1.126	.000	.000	.000	.00
x18	1.131	.000	.000	.000	.00
x19	1.000	.000	.000	.000	.00
x14	.000	1.016	.000	.000	.00
x15	.000	.858	.000	.000	.00
x16	.000	1.000	.000	.000	.00
x10	.000	.000	1.037	.000	.00
x11	.000	.000	.912	.000	.00
x12	.000	.000	.888	.000	.00
x13	.000	.000	1.000	.000	.00
x5	.000	.000	.000	.957	.00
x6	.000	.000	.000	.917	.00

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualita Hub._Bisni dengan_Outle
x7	.000	.000	.000	.991	.00
x8	.000	.000	.000	.976	.00
x9	.000	.000	.000	1.000	.00
x4	.000	.000	.000	.000	1.15
x3	.000	.000	.000	.000	1.05
x2	.000	.000	.000	.000	.99
x1	.000	.000	.000	.000	1.00

***Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)***

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualita Hub._Bisni dengan_Outle
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.242	.210	.177	.256	.27
Hubungan_Jangka_Panjang	.000	.000	.000	.000	.00
x25	.000	.000	.000	.000	.00
x24	.000	.000	.000	.000	.00
x23	.000	.000	.000	.000	.00
x20	.000	.000	.000	.000	.00
x21	.000	.000	.000	.000	.00



	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet
x22	.000	.000	.000	.000	.000
x17	.757	.000	.000	.000	.000
x18	.761	.000	.000	.000	.000
x19	.674	.000	.000	.000	.000
x14	.000	.861	.000	.000	.000
x15	.000	.728	.000	.000	.000
x16	.000	.849	.000	.000	.000
x10	.000	.000	.832	.000	.000
x11	.000	.000	.729	.000	.000
x12	.000	.000	.710	.000	.000
x13	.000	.000	.801	.000	.000
x5	.000	.000	.000	.846	.000
x6	.000	.000	.000	.810	.000
x7	.000	.000	.000	.879	.000
x8	.000	.000	.000	.868	.000
x9	.000	.000	.000	.887	.000
x4	.000	.000	.000	.000	.89
x3	.000	.000	.000	.000	.82
x2	.000	.000	.000	.000	.77
x1	.000	.000	.000	.000	.78

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualita Hub._Bisni dengan_Outle
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.000	.000	.000	.000	.000
Hubungan_Jangka_Panjang	.127	.088	.079	.102	.127
x25	.117	.081	.073	.094	.117
x24	.109	.075	.068	.088	.109
x23	.127	.088	.079	.102	.127
x20	.312	.216	.194	.252	.312
x21	.259	.180	.161	.209	.259
x22	.308	.213	.191	.248	.308
x17	.000	.000	.000	.000	.000
x18	.000	.000	.000	.000	.000
x19	.000	.000	.000	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.000	.000
x15	.000	.000	.000	.000	.000
x16	.000	.000	.000	.000	.000
x10	.000	.000	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000	.000	.000
x12	.000	.000	.000	.000	.000
x13	.000	.000	.000	.000	.000
x5	.000	.000	.000	.000	.000

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualita Hub._Bisni dengan_Outle
x6	.000	.000	.000	.000	.00
x7	.000	.000	.000	.000	.00
x8	.000	.000	.000	.000	.00
x9	.000	.000	.000	.000	.00
x4	.000	.000	.000	.000	.00
x3	.000	.000	.000	.000	.00
x2	.000	.000	.000	.000	.00
x1	.000	.000	.000	.000	.00

***Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)***

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualita Hub._Bisni dengan_Outle
Orientasi_Strategi_Terintegrasi	.000	.000	.000	.000	.00
Hubungan_Jangka_Panjang	.103	.089	.075	.109	.11
x25	.079	.068	.058	.083	.09
x24	.074	.064	.054	.078	.08
x23	.086	.075	.063	.091	.09
x20	.210	.183	.154	.222	.24

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet
x21	.175	.152	.128	.185	.19
x22	.207	.180	.152	.219	.23
x17	.000	.000	.000	.000	.00
x18	.000	.000	.000	.000	.00
x19	.000	.000	.000	.000	.00
x14	.000	.000	.000	.000	.00
x15	.000	.000	.000	.000	.00
x16	.000	.000	.000	.000	.00
x10	.000	.000	.000	.000	.00
x11	.000	.000	.000	.000	.00
x12	.000	.000	.000	.000	.00
x13	.000	.000	.000	.000	.00
x5	.000	.000	.000	.000	.00
x6	.000	.000	.000	.000	.00
x7	.000	.000	.000	.000	.00
x8	.000	.000	.000	.000	.00
x9	.000	.000	.000	.000	.00
x4	.000	.000	.000	.000	.00
x3	.000	.000	.000	.000	.00
x2	.000	.000	.000	.000	.00

	Kualitas Hub._Tenaga Penjual_dgn Outlet	Hubungan_Sosial	Karakteristik_Personalisasi_Tenaga Penjual	Fleksibilitas_Kebijakan_Perusahaan	Kualita Hub._Bisni dengan_Outle
x1	.000	.000	.000	.000	.00

**Modification Indices (Group number 1 - Default model)**

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

		M.I.	Par Change
z2 <--> Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet		4.044	.110
e21 <--> Hubungan_Sosial		4.204	.101
e22 <--> e24		6.608	-.103
e19 <--> e22		4.170	-.087
e10 <--> e24		4.677	-.093
e10 <--> e22		4.304	.072
e12 <--> Hubungan_Sosial		5.911	.123
e12 <--> Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet		5.139	-.109
e12 <--> e22		5.291	-.091
e6 <--> z2		4.834	-.100
e7 <--> e5		7.936	.073
e8 <--> e6		4.706	-.062
e9 <--> e7		10.796	-.076
e9 <--> e8		8.809	.070

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

M.I. Par Change

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		M.I.	Par Change
Hubungan_Jangka_Panjang <--- Kualitas Hub._Bisnis dengan_Outlet		4.794	.226
x24 <--- Hubungan_Sosial		4.285	.179
x24 <--- x15		5.937	.168
x24 <--- x16		5.670	.164
x10 <--- Hubungan_Sosial		4.439	-.158
x10 <--- x14		5.041	-.133
x10 <--- x15		4.981	-.133
x12 <--- x15		4.815	.149

**Minimization History (Default model)**

Iteration	Negative Condition eigenvalues	Smallest # eigenvalue	Diameter	F N Tries	Ratio
-----------	--------------------------------	-----------------------	----------	-----------	-------

Iteration	Negative Condition eigenvalues	Smallest # eigenvalue	Diameter	F	N Tries	Ratio
0 e	15		-.852	9999.000	2021.607	0 9999.000
1 e*	15		-.148	3.640	1081.826	20 .377
2 e	6		-.107	1.097	715.688	6 .920
3 e	1		-.026	1.205	405.482	5 .850
4 e	0	115.908		1.037	318.523	6 .728
5 e	0	38.425		.623	299.896	2 .000
6 e	0	50.672		.322	291.589	1 1.097
7 e	0	61.390		.087	291.199	1 1.052
8 e	0	62.429		.011	291.195	1 1.010
9 e	0	62.361		.000	291.195	1 1.000

### ***Model Fit Summary***

#### ***CMIN***

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	66	291.195	259	.082	1.124
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	2020.033	300	.000	6.733

#### ***RMR, GFI***

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.058	.855	.817	.681
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.286	.296	.237	.273

#### ***Baseline Comparisons***

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.856	.833	.982	.978	.981
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### ***Parsimony-Adjusted Measures***

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.863	.739	.847
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

***NCP***

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	32.195	.000	78.219
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1720.033	1581.450	1866.058

***FMIN***

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2.348	.260	.000	.631
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	16.291	13.871	12.754	15.049

***RMSEA***

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.032	.000	.049	.957
Independence model	.215	.206	.224	.000

***AIC***

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	423.195	458.216	609.864	675.864
Saturated model	650.000	822.449	1569.202	1894.202
Independence model	2070.033	2083.298	2140.741	2165.741

***ECVI***

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.413	3.153	3.784	3.695
Saturated model	5.242	5.242	5.242	6.633
Independence model	16.694	15.576	17.871	16.801

***HOELTER***

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	127	135
Independence model	21	23

***Execution time summary***

Minimization:	.000
Miscellaneous:	.440
Bootstrap:	.000



Total: .440

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	125	-1.91252	1.71562	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	125	-2.56137	1.81652	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	125	-2.55853	1.81450	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	125	-2.56042	1.81584	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	125	-2.56093	1.74093	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	125	-2.55754	1.81380	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	125	-2.56764	1.64682	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	125	-1.82661	1.75090	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	125	-2.00953	1.82144	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	125	-1.60065	2.31997	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	125	-1.75413	2.31344	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	125	-1.83030	2.42755	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	125	-1.68838	2.42997	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	125	-2.56484	2.29954	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	125	-2.81478	1.67971	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	125	-2.81763	1.56385	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	125	-2.55678	1.77454	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	125	-2.20250	1.94821	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	125	-2.20656	1.85872	.0000000	1.0000000
Zscore(x20)	125	-2.05982	1.77504	.0000000	1.0000000
Zscore(x21)	125	-2.29526	1.70586	.0000000	1.0000000
Zscore(x22)	125	-2.29065	1.81194	.0000000	1.0000000
Zscore(x23)	125	-2.57763	1.48968	.0000000	1.0000000
Zscore(x24)	125	-2.82059	1.56549	.0000000	1.0000000
Zscore(x25)	125	-2.81005	1.64564	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	125				

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1.	<p>NAMA</p> <p>ANGKATAN</p> <p>NIM</p>	<p>: Alfonsus Adhi Mulyawan, STp.</p> <p>: XXVII (SORE)</p> <p>: C4A006139</p>
2.	<p>ALAMAT</p> <p>TEMPAT/TANGGAL LAHIR</p>	<p>: Jl. Taman Tambak Mas 74 Semarang</p> <p>: Semarang/ 17 Maret 1984</p>
3.	<p>RIWAYAT PENDIDIKAN</p>	<p>: 1. SD. St. Theresia Semarang, lulus tahun 1996</p> <p>2. SMP. PL. Domenico Savio Semarang, lulus tahun 1999</p> <p>3. SMU. Kolese Loyola Semarang, lulus tahun 2002</p> <p>4. Universitas Katolik Soegijapranata Semarang, Fakultas Teknologi Pertanian, Jurusan Teknologi Pangan, lulus tahun 2005.</p>
4.	<p>RIWAYAT PEKERJAAN</p>	<p>: 1. Tahun 2005, CV. Cahaya Mulia Lestari, Semarang</p> <p>2. Tahun 2007, CV. Duta Karya Baru, Semarang</p>

