

**STRATEGI ALIANSI:  
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KESUKSESANNYA SERTA IMPLIKASINYA PADA  
KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Pada PT. Kahar Duta Sarana Semarang)**



**TESIS**

**Disusun Oleh:**

**Johannes Handoko  
NIM C4A006301**

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



## ***Sertifikasi***

Saya, Johannes Handoko, 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

Johannes Handoko  
09 Agustus 2008

## **PERSETUJUAN PENGESAHAN TESIS**

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

**STRATEGI ALIANSI:  
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KESUKSESANNYA SERTA IMPLIKASINYA PADA  
KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Pada PT. Kahar Duta Sarana Semarang)**

**yang disusun oleh Johannes Handoko, NIM C4A006301  
telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 09 Agustus 2008**

**Pembimbing Pertama**

**Pembimbing Kedua**

**Prof. Dr. H Suyudi Mangunwihardjo**

**Drs. Sugiono, MSIE**

**Semarang, 09 Agustus 2008  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program**

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

## ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, kepercayaan, komitmen, dan lingkungan terhadap kesuksesan strategi aliansi dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

Sampel penelitian ini adalah toko-toko komputer PT. Kahar Duta Sarana, sejumlah 156 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, kepercayaan, komitmen, dan lingkungan berpengaruh terhadap kesuksesan strategi aliansi dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

Manajer perusahaan PT. Kahar Duta Sarana dalam meningkatkan kesuksesan aliansi perlu lebih memperhatikan atribut aliansi dan perilaku komunikasi daripada variabel lainnya, hal ini dikarenakan atribut aliansi dan perilaku komunikasi mempunyai koefisien yang paling tinggi yaitu sebesar 0,23. Manajer perusahaan PT. Kahar Duta Sarana dalam meningkatkan keunggulan bersaing perlu memperhatikan kesuksesan aliansi, hal ini dikarenakan kesuksesan aliansi mempunyai koefisien yang tinggi yaitu sebesar 0,31.

Kata Kunci: atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, kepercayaan, komitmen, lingkungan, kesuksesan strategi aliansi, dan keunggulan bersaing

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to test the influences of alliance attribute, conflict resolution, communication, trust, commitment, and environmental on strategic alliance to increase competitive advantage. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem within PT. Kahar Duta Sarana.*

*The samples size of this research is 156 outlets PT. Kahar Duta Sarana. Using the Structural Equation Modeling (SEM). The results show that alliance attribute, conflict resolution, communication, trust, commitment, and environmental on strategic alliance to increase competitive advantage.*

*The effect of alliance attribute and communication on strategic alliance are 0,23; and The effect strategic alliance on competitive advantage are 0,31.*

*Keywords: alliance attribute, conflict resolution, communication, trust, commitment, environmental, strategic alliance and competitive advantage.*

## MOTTO

Tidak ada yang baik ataupun buruk, tetapi pemikiran kitalah yang menjadikannya... (**William Shakespeare**)

Perbuatlah sebisa Anda, dengan apa yang Anda miliki, dimana Anda berada.....( **Theodore Roosevelt** )

Sungguh mulia bisa memberi arti kepada orang lain tanpa mengharapkan sesuatu....(**Kahlil Gibran**)

**Persembahan:**

**Buat Istri terkasih,  
Anak-anakku tersayang  
Atas dorongan semangat yang luar biasa,  
Dengan segala do'a yang tidak pernah kering,  
Dan juga segenap upaya yang telah dicurahkan untukku  
Sehingga tercapai sedikit dari apa yang engkau harapkan.**

## **KATA PENGANTAR**

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadiran 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 baik 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 pengarahannya 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. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro
2. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Drs. Sugiono, MSIE, 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 di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Responden, toko-toko komputer di Kota Semarang
7. Dedicated to My Beloved wife dan my little angels, yang telah memberikan segala curahan kasih sayang dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga
8. 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 teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semoga tesis ini bisa bermanfaat terutama bagi diri pribadi penulis serta pihak-pihak yang berkepentingan dengan topik yang sama. Segala kritik dan saran atas tesis ini tentunya akan sangat bermanfaat untuk penyempurnaan selanjutnya.

Semarang, 09 Agustus 2008

Johannes Handoko

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Sertifikasi .....	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Abstract .....	iv
Abstraksi .....	v
Motto.....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Bab I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	10
Bab II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	
2.1 Telaah Pustaka .....	11
2.2 Pengaruh antar Variabel.....	30
2.3 Penelitian Terdahulu .....	39
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	44
Bab III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Data dan Sumber Data .....	45
3.2 Populasi dan Sampling.....	45
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	51
3.4 Skala Pengukuran.....	51

3.5 Teknik Analisis .....	52
<b>BAB IV ANALISIS DATA</b>	
4.1 Analisis Data Penelitian .....	61
4.2 Pengujian Asumsi Structural Equation Modelling (SEM).....	72
4.3 Pengujian Hipotesis .....	77
<b>BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>	
5.1 Simpulan.....	76
5.2 Implikasi Teoritis .....	78
5.3 Implikasi Kebijakan .....	79
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	83
5.5 Agenda Penelitian Mendatang .....	84
Daftar Referensi .....	85

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini perusahaan-perusahaan berusaha untuk meningkatkan daya saingnya dengan membangun dan bersama-sama mencari sumber-sumber baru teknologi dan ketrampilan yang dapat membawa pada pembentukan struktur baru perusahaan (Hamel, 1998; Prahalad dan Hamel, 1990). Aliansi stratejik mungkin merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan dalam persaingan (Hamel dan Prahalad, 1989).

Dalam beberapa tahun terakhir, persaingan ditandai dengan semakin beragamnya perusahaan yang mengarah pada suatu spesialisasi tertentu. Perusahaan tidak lagi mengelola semua persoalan untuk memproduksi sebuah produk, tetapi perusahaan lebih memfokuskan pada keahlian tertentu yang dimilikinya. Sebagai konsekuensinya perusahaan menjadi lebih terspesialisasi. Adanya spesialisasi ini mengakibatkan munculnya kebutuhan perusahaan untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan lain yang salah satu bentuknya adalah aliansi stratejik.

Aliansi stratejik sering digunakan dalam menjembatani berbagai bentuk hubungan pertukaran seperti pertukaran mengenai sumber daya penting, keahlian, dan kompetensi yang dimiliki masing-masing pihak. Perusahaan-perusahaan tersebut saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Menurut hasil survey yang dilakukan, telah lebih dari 20.000 perusahaan aliansi dibentuk diseluruh dunia dalam dua tahun terakhir dan jumlah perusahaan aliansi di

Amerika tumbuh 25 % setiap tahunnya sejak tahun 1987 (Farris, dalam Emulti dan Kathawala, 2001). Ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang telah menggunakan aliansi stratejik sebagai solusi untuk menghadapi persaingan yang ada.

Dalam kompetisi dengan perusahaan pesaing, setidaknya ada lima kekuatan yang patut untuk dipertimbangkan, yaitu (Passemard dan Kleiner, 2000):

1. Ancaman dari perusahaan baru.
2. Ancaman produk pengganti.
3. Posisi tawar pemasok.
4. Posisi tawar pelanggan.
5. Persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama.

Untuk mengantisipasi kelima hal tersebut, perusahaan yang menjalin aliansi stratejik dengan perusahaan lain akan mempunyai posisi persaingan yang lebih tinggi. Kerjasama antar perusahaan akan lebih kuat dibandingkan perusahaan harus bersaing sendirian dalam menghadapi persaingan.

Berkaitan dengan pentingnya aliansi stratejik bagi perusahaan, maka selanjutnya penelitian ini hendak membahas tentang cara perusahaan untuk mengembangkan aliansi stratejik yang baik. Pemahaman perusahaan tentang cara-cara atau factor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi stratejik akan meminimalisasi kegagalan terbentuknya aliansi stratejik itu sendiri.

PT. Kahar Duta Sarana merupakan perusahaan distributor untuk penyedia mesin POS (point of sales) , Electronic Cash Register, POS printer, barcode reader/scanner, portable data terminal dan labelling kepada end user dalam hal ini retail shop, departemen store, swalayan dan industri yang menggunakan sistem label dan

barcoding lainnya. Operasional bisnis PT. Kahar Duta Sarana cabang Semarang adalah sebagai berikut: menjual mesin atau kebutuhan supplies diatas seperti printer, barcode scanner dan label kepada perusahaan retail / industri pemakai sistem labelling melalui direct salesman. Namun dalam kenyataannya biaya operasional dan marketing untuk salesman sangat tinggi, tidak sesuai dengan hasil penjualan yang didapat, sehingga PT. Kahar Duta Sarana Semarang perlu melakukan strategi aliansi dengan toko-toko komputer dalam memasarkan produknya.

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

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kahar Duta Sarana yang merupakan distributor utama peralatan retail bisnis seperti: barcode scanner, barcode printer, electronic cash register dan lain sebagainya.

Alasan penelitian ini dilakukan pada PT. Kahar Duta Sarana Semarang dikarenakan adanya target penjualan yang tidak tercapai selama periode tahun 2005-2007. Adapun proporsi hasil antara target penjualan dan realisasi penjualan yang dicapai PT. Kahar Duta Sarana periode tahun 2005-2007 dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut

**Tabel 1.1:**  
**Realisasi dan Target Penjualan PT. Kahar Duta Sarana Smg**

**(dalam jutaan rupiah)**

Tahun (1)	Target Penjualan (2)	Realisasi Penjualan (3)	Pencapaian (%) (3 / 2) x 100%	Pertumbuhan Penjualan $3(t) - 3(t-1) \times 100\%$
2005	5.178	4.806	92,83	-
2006	5.646	5.078	89,94	5,66%
2007	6.240	5.186	83,11	2,17%

Sumber: PT. Kahar Duta Sarana Cab.Semarang (2008)

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut menunjukkan adanya penurunan pertumbuhan penjualan yang diakibatkan oleh pencapaian penjualan PT. Kahar Duta Sarana Semarang belum memenuhi target yang optimal selama periode tahun 2005-2007. Hal tersebut perlu mendapat perhatian serius oleh manajemen perusahaan dikarenakan banyaknya pesaing dalam bisnis sejenis, sehingga diperlukan suatu strategi aliansi untuk meningkatkan penjualannya karena selama ini hanya mengandalkan kinerja sales yang mempunyai biaya operational yang tinggi, seperti terlihat di tabel 1.2 berikut ini.

**Tabel 1.2:**  
**Realisasi Biaya Sales dan Revenue Sales PT. Kahar Duta Sarana Smg**

Tahun	Jumlah Sales Rep.	Realisasi Penjualan	Total Biaya Operational	Prosentase Terhadap Biaya
2005	7 Orang	3.362.150.000	315.500.000	9,38%
2006	8 Orang	3.236.288.000	390.070.000	12,05%
2007	8 Orang	3.423.421.000	486.550.000	14,21%

Sumber: PT. Kahar Duta Sarana Cab.Semarang (2008)

Dalam hal komunikasi dalam aliansi kerjasama dengan perusahaan mitra maka PT. Kahar Duta Sarana memperhatikan aspek-aspek akurasi, ketepatan waktu, kredibilitas informasi yang disampaikan, penyebaran informasi yang merata kepada para perusahaan mitra dan juga merangsang partisipasi dari perusahaan

mitra untuk menciptakan komunikasi yang baik dengan PT. Kahar Duta Sarana. Informasi yang sering terjadi dan bersifat penting antara PT. Kahar Duta Sarana dengan para perusahaan mitra adalah informasi mengenai perubahan harga, ketersediaan barang, dan *trouble* pasca pemakaian.

Kepercayaan sangat penting dalam sebuah kerjasama / hubungan karena hal tersebut sangat berperan penting dalam membangun komunikasi dan kerjasama dalam memecahkan masalah – masalah yang muncul dalam sebuah kerjasama (Pruitt, 1981). Kepercayaan berkembang menjadi suatu tema yang semakin penting dalam sebuah organisasi. Menurut teori Kanter, kepercayaan berkembang dari pengertian *mutual* yang berbasis pada pembagian nilai dan ini sangat penting untuk loyalitas dan komitmen. Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk mempercayai orang lain dimana kepadanya seseorang dapat mempunyai keyakinan (Moorman et al., 1993). Shemwell, Cronin, dan Bullard (1994) menyatakan bahwa kepercayaan dan segala manifestasinya (berbagai informasi, sinergi, dan rendahnya tingkat risiko) merupakan suatu aspek paling kritis dalam suatu hubungan. Hawes, Mass, dan Swan (1981) menggolongkan kepercayaan sebagai kekuatan pengikat yang paling produktif dalam suatu hubungan. Pentingnya kepercayaan yang telah diteliti oleh Schurr dan Ozzane (1985) yang menyatakan bahwa tingginya kepercayaan telah meningkatkan hubungan yang terjalin.

Komitmen didefinisikan (Morgan dan Hunt, 1994) sebagai keyakinan salah satu pihak bahwa membina hubungan dengan pihak lain merupakan hal yang penting dan berpengaruh terhadap manfaat optimal yang didapat oleh kedua pihak dalam berhubungan. Definisi senada juga dikemukakan oleh Dwyer (1987) yang menyatakan bahwa komitmen merupakan jaminan secara implicit maupun eksplisit

terhadap berlanjutnya hubungan. Moorman et al. (1992) menyatakan bahwa komitmen terhadap hubungan didefinisikan sebagai suatu hasrat bertahan untuk menjaga suatu nilai hubungan. Hubungan yang bernilai berkaitan erat dengan kepercayaan bahwa komitmen hubungan eksis hanya jika hubungan tersebut penting dipertimbangkan. Hal ini berarti bahwa rekan kerja akan berusaha untuk membangun hubungan. Mereka secara perlahan dan akan berusaha untuk meminimalkan komitmen mereka sampai hasil akhir yang potensial menjadi jelas (Ford et al., 1998, dalam Zineldin dan Johnson, 2000). Aktivitas kolaborasi dan perubahan merupakan kunci suatu hubungan. Jika aktivitas dan tindakan kolaborasi positif ada maka akan menghasilkan komitmen dan hasil akhir yang menjaga efisiensi, produktivitas dan keefektifan suatu hubungan (Zineldin dan Johnson, 2000).

Dalam banyak penelitian terdahulu, kualitas aliansi lebih banyak dibahas dalam kerangka strategik perusahaan maupun strategik pemasaran dengan kaitan fungsional, permasalahan manajemen rantai pasokan tidak hanya menjadi bagian disiplin fungsi operasional perusahaan secara khusus, namun juga telah berkembang menjadi persoalan jaringan kerja yang sangat menentukan secara strategis. Oleh karenanya kualitas aliansi dari suatu jaringan kerja menjadi sesuatu yang sangat penting untuk dikelola menjadi *strategic business discipline*. Kemudian faktor kepercayaan dan komitmen lebih banyak didiskusikan dalam obyek hubungan diantara karyawan secara personal dalam lingkup satu perusahaan pada manajemen sumber daya manusia. Kualitas aliansi secara organisasi yang diantisedeni faktor komitmen dan kepercayaan lintas perusahaan relatif lebih banyak dibahas peneliti terdahulu. Sementara itu manajemen stratejik yang

menggunakan kerangka *networking* dalam *supply chain management* juga lebih banyak diteliti pada penelitian – penelitian terdahulu.

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

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

Dari kejadian di atas terlihat bahwa sudah seharusnya terjadi kualitas strategi aliansi yang baik antara pembeli-pemasok supaya dapat tercipta kinerja yang baik bagi perusahaan. Untuk dapat menciptakan kualitas strategi aliansi yang baik antara pembeli-pemasok melalui faktor komunikasi, kepercayaan, dan komitmen antara pembeli –pemasok.

Alasan mengapa penelitian ini penting dilakukan karena kualitas strategi aliansi baik antara pembeli-pemasok beserta faktor-faktor yang mendukung kualitas strategi aliansi tersebut diperlukan untuk meningkatkan kinerja dari

perusahaan dalam meningkatkan kecepatan, ketepatan, kualitas dan efektivitas dalam kegiatan pembelian yang dilakukan oleh perusahaan tersebut.

## **1.2 Rumusan Masalah**

*Research Gap* yang terjadi pada penelitian - penelitian sebelumnya (Mohr and Spekman, 1994; monczka et al., 1998) adalah masih terdapat pertanyaan yang belum terjawab mengenai apa sebenarnya kunci sukses dari aliansi strategis agar perusahaan mampu bersaing.

Penelitian Mohr and Spekman (1994) meneliti variabel kelengkapan kerja sama, perilaku komunikasi, dan teknik penyelesaian permasalahan namun hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa variabel yang diteliti tidak mempengaruhi kesuksesan dalam kerjasama. Sedangkan pada penelitian Monczka et al. (1998) menginvestigasi variabel proses pemilihan pemasok/komoditas, teknik pemecahan persoalan, komunikasi dan kelengkapan aliansi. Penelitian Monczka et al. (1998) mengindikasikan bahwa beberapa variabel yang diteliti mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan aliansi meskipun kurang kuat.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah tidak tercapainya target penjualan PT. Kahar Duta Sarana periode tahun 2005-2007 dengan semakin bertambahnya beban operasional seperti yang terlihat pada tabel 1.1 dan tabel 1.2.

Maka rumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang menjadi kunci sukses aliansi strategik untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Berdasarkan masalah penelitian diatas maka dapat dirumuskan enam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh atribut aliansi terhadap kesuksesan aliansi?
2. Apakah terdapat pengaruh resolusi konflik terhadap kesuksesan aliansi?
3. Apakah terdapat pengaruh perilaku komunikasi terhadap kesuksesan aliansi?
4. Apakah terdapat pengaruh kepercayaan terhadap kesuksesan aliansi?
5. Apakah terdapat pengaruh komitmen terhadap kesuksesan aliansi?
6. Apakah terdapat pengaruh lingkungan terhadap kesuksesan aliansi?
7. Apakah terdapat pengaruh kesuksesan aliansi terhadap keunggulan bersaing perusahaan?

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

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh atribut aliansi terhadap kesuksesan aliansi.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Resolusi konflik terhadap kesuksesan aliansi.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh perilaku komunikasi terhadap kesuksesan aliansi.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap kesuksesan aliansi.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen terhadap kesuksesan aliansi

6. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan terhadap kesuksesan aliansi
7. Menguji dan menganalisis pengaruh kesuksesan aliansi terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.2. Kegunaan Teoritik**

Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang manajemen strategik.

#### **1.3.3. Kegunaan Praktik**

Memberikan masukan kepada perusahaan-perusahaan yang ada, terutama perusahaan yang terlibat dalam strategi aliansi.

## **BAB II**

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

#### **2.1 Telaah Pustaka**

Paradigma yang signifikan dalam manajemen bisnis modern adalah bahwa bisnis individual tidak lagi dapat bersaing sebagai satu kesatuan tunggal, melainkan lebih sebagai rantai pasokan. Manajemen bisnis telah memasuki era kompetisi antar jaringan. Persaingan yang terjadi adalah rantai pasokan versus rantai pasokan. Dalam lingkungan kompetitif seperti sekarang ini, keberhasilan utama dari sebuah bisnis tunggal akan tergantung dari kemampuan manajemen untuk

mengintegrasikan kerumitan jaringan hubungan bisnis tersebut. (Drucker, 1998 dalam Lambert, 2001 hal 1-2).

Rantai pasokan merupakan sesuatu rangkaian atau *sequence* kegiatan dari supplier yang membantu dalam proses operasi dan distribusi barang dan jasa sampai kepada konsumen akhir. Manajemen rantai pasokan atau *Supply-Chain Management* merupakan kegiatan pengelolaan kegiatan-kegiatan dalam rangka memperoleh bahan mentah, mentransformasikan bahan mentah tersebut menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan mengirimkan produk tersebut kepada konsumen melalui sistem distribusi (Render dan Heizer, 2001). *Supply Chain Management* berkaitan dengan siklus lengkap bahan baku dari pemasok, ke produksi, ke gudang, ke distribusi, sampai kepada konsumen. Selain itu manajemen rantai pasokan juga merupakan suatu sistem pembentukan nilai oleh perusahaan untuk ditawarkan pada pelanggan, oleh karenanya struktur aktivitas atau proses intra organisasi ataupun inter organisasi sangatlah penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang superior sekaligus profit bagi perusahaan. (Lambert, 2001, hal 19). Sementara perusahaan bersaing melalui penyesuaian produk, kualitas yang tinggi, pengurangan biaya, dan kecepatan mencapai pasar, diberikan penekanan tambahan terhadap rantai pasokan. Pemikiran yang mendasari *Supply Chain Management* adalah pemfokusan pada pengurangan kesia-siaan dan maksimisasi pada rantai pasokannya. Namun yang menjadi inti dari kegiatan-kegiatan *Supply Chain Management* adalah pembelian (Render dan Heizer, 2001).

Dalam rantai suplai terjadi proses transaksi bisnis dalam pertukaran atau perolehan *resource* yang berada di luar perusahaan. Oleh karena itu perusahaan akan terdorong untuk mengadakan aliansi dalam proses ini. Aliansi stratejik

merupakan relasi jangka panjang dimana pihak – pihak yang terlibat atau partisipan bekerja sama dan berkemauan untuk melakukan atau memodifikasi praktek bisnis untuk memperbaiki *performance* bersama. Kegiatan aliansi tersebut bersifat strategik karena melibatkan jumlah dana yang cukup besar dan *time horizone* yang cukup panjang serta membutuhkan komitmen.

### **2.1.1 Kesuksesan Aliansi**

**Aliansi stratejik (*strategic alliances*) dapat dilihat sebagai kesepakatan antar perusahaan untuk bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan stratejik. Bentuk-bentuk kooperasi tersebut dapat berupa berbagi sumber daya seperti pada joint venture atau tanpa berbagi sumber daya seperti kerjasama pemasaran, distribusi, kesepakatan lisensi, penelitian dan pengembangan kemitraan (Wahyuni et al., 2003).**

Vyas dkk., (1995) mendefinisikan aliansi stratejik sebagai kesepakatan (*agreement*) antara dua atau lebih mitra untuk berbagi pengetahuan atau sumber daya sehingga akan mendatangkan manfaat bagi pihak-pihak yang melakukannya. Dalam bentuk yang paling sederhana, aliansi stratejik dapat berupa kerjasama antar dua perusahaan yang berbagai teknologi atau sumber daya pemasaran. Secara luas, aliansi stratejik dapat menjadi lebih kompleks dan melibatkan beberapa perusahaan yang berlokasi di negara yang berbeda. Aliansi stratejik digunakan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang makin ketat.

Pandangan yang sama dikemukakan oleh Monezka dkk., (1998) yang menguraikan bahwa aliansi stratejik merupakan perjanjian kerjasama antara dua atau lebih perusahaan untuk menyatukan, menukar atau mengintegrasikan

keahliannya dan berbagai sumber dayanya untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Intisari dari aliansi stratejik adalah komplementasi berbagai keahlian dan sumber daya perusahaan sehingga tercipta kemampuan yang sulit dicapai bila perusahaan seorang diri.

**Mockler (2001) menyatakan adanya tiga bentuk dasar dari aliansi stratejik, yaitu pertama, dua atau lebih perusahaan yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kedua, perusahaan mitra yang berbagi manfaat dan mengontrol pencapaian tugas bersama. Ketiga, perusahaan mitra memberikan kontribusinya bagi kelanjutan usaha pada satu atau lebih area stratejik, seperti teknologi atau produk. Selanjutnya, Mockler juga menjelaskan tentang manfaat aliansi stratejik yang antara lain adalah menyediakan akses ke pasar baru, menambah nilai produk perusahaan, memperluas distribusi dan memberikan akses ke sumber material, dan mengurangi tingkat kompetisi.**

Konsep dasar aliansi stratejik dalam penelitian ini sebenarnya sejalan dengan pandangan dari para pakar yang menyatakan bahwa tujuan atau basis utama aliansi stratejik sebenarnya adalah pertukaran sumber daya. Dalam aliansi stratejik, tiap-tiap perusahaan yang terlibat mempunyai harapan atau cita-cita yang sama untuk mengandalkan sumber daya, minat, dan kapabilitas yang dimiliki oleh mitranya. Sumber daya tersebut pada intinya digolongkan menjadi dua, yaitu yang nyata (*tangible resources*) dan tidak nyata (*intangibile resources*). Sumber daya nyata umumnya berupa produk atau barang yang ada bentuk fisiknya dan dapat terlihat. Sedangkan sumber daya tidak nyata tidak kelihatan bentuknya tetapi ada, seperti pengetahuan dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Kedua sumber daya ini

dapat dipertukarkan tergantung dari apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan masing-masing perusahaan.

Dussauge dan Garrette (1998, hlm. 105-106) mendefinisikan aliansi sebagai proyek bersama (*collaborative projects*) yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama. Hal ini sejalan dengan pandangan Chan dan Heide (1993, hlm. 9) yang menyatakan aliansi strategik sebagai persetujuan kontrak antar perusahaan untuk bekerjasama mencapai tujuan tanpa tergantung pada bentuk aliansi yang akan diambil oleh perusahaan. Para peneliti tentang hubungan antar perusahaan (*interfirms relationships*) sepakat bahwa keberadaan aliansi dipandang sebagai hal yang sentral bagi suatu perusahaan untuk menghadapi persaingan global dan untuk memasuki pasar baru (Vyas dkk, 1995, hlm. 58).

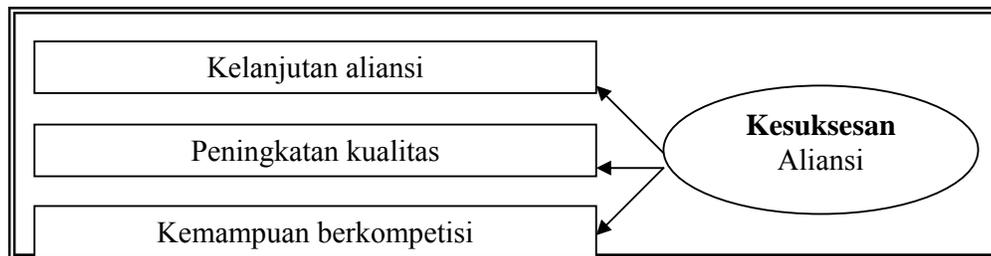
Lebih lanjut Pits dan Lei (1996, hlm. 216-217) menyatakan ada empat keuntungan bagi perusahaan bila perusahaan tersebut membangun aliansi dengan perusahaan-perusahaan lain. Keempat keuntungan tersebut adalah (1) aliansi dapat menghalangi masuknya para pendatang baru, (2) aliansi dapat mengurangi dampak perubahan evolusi industri, (3) aliansi dapat meningkatkan pembelajaran tentang penggunaan teknologi baru, dan (4) aliansi dapat memperkuat lini produk (*produk line*).

**Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kesuksesan aliansi seperti yang tampak pada Gambar 2.1 berikut ini mengacu pada penelitian Saxton (1997, hlm. 460) dan Dussauge dan Garrette (1998, hlm. 109) yaitu kelanjutan aliansi, peningkatan kualitas, dan kemampuan berkompetisi.**

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

Gambar 2.1

Indikator Variabel Kesuksesan Aliansi



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

### 2.1.2 Atribut Aliansi

**Komitmen dapat diartikan sebagai tekad dari tiap-tiap anggota aliansi untuk melakukan suatu tindakan pasti yang mendukung tercapainya tujuan aliansi stratejik. Dalam konteks hubungan kerjasama, suatu bentuk komitmen dari anggota aliansi dapat diwujudkan dengan seberapa jauh anggota tersebut memiliki kemauan dan kemampuan untuk menyumbangkan sumber daya guna mengatasi hambatan-hambatan. Selain itu, bentuk**

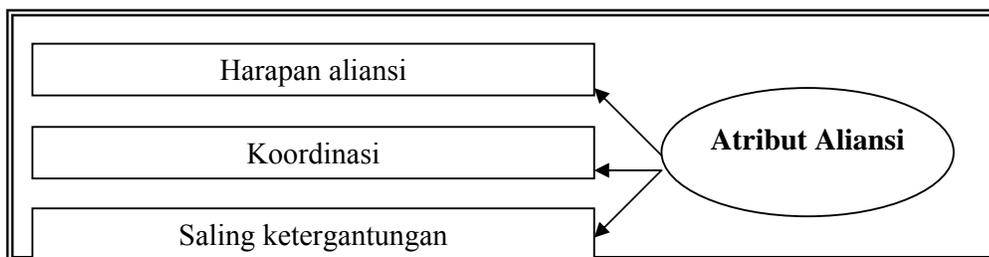
komitmen perusahaan mitra dapat berupa pemberian atau pelibatan waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan aliansi dan selanjutnya menampilkan kecenderungan dan kemauan untuk memelihara hubungan. Baik secara eksplisit maupun implisit, janji untuk melanjutkan hubungan antar anggota aliansi akan menunjukkan komitmennya, dan akan berimplikasi agar mitra memberikan prioritas utama untuk mencapai tujuan aliansi.

Indikator untuk mengukur variabel atribut aliansi seperti pada Gambar 2.2 berikut ini mengacu pada Monczka (1994, hlm. 564), yaitu Harapan Aliansi, koordinasi, dan saling ketergantungan.

1. Harapan aliansi merupakan keinginan pembeli dan penjual melakukan suatu kegiatan untuk kepentingan hubungan aliansi
2. Koordinasi merupakan kegiatan yang dilakukan bersama untuk meminimalisasi hal-hal yang menghambat aliansi
3. Saling ketergantungan merupakan kebutuhan satu pihak terhadap pihak lain untuk mencapai tindakan atau hasil yang diinginkan

**Gambar 2.2**

Indikator dari Variabel Atribut Aliansi



Sumber : Monczka (1994, hlm. 558)

### **2.1.3 Resolusi Konflik**

Teknik resolusi konflik yang konstruktif adalah dengan bersama-sama menghilangkan konflik atau persuasi (Monczka, 1998 hlm. 559). Bentuk perilaku ini seringkali menghasilkan akibat yang positif karena usaha bersama diterapkan untuk mencari sinergi integratif ketika konflik mengenai pembeli dan supplier merupakan konflik yang kritis dalam hubungan mereka.

Monczka (1998) menyatakan bahwa aliansi strategik yang sukses adalah aliansi yang menerapkan:

- a. Sering menggunakan teknik resolusi konflik yang konstruktif, diantaranya adalah memutuskan masalah bersama dan persuasi
- b. Jarang menggunakan teknik menghindari konflik, diantaranya adalah memperhalus/menghindari permasalahan
- c. Jarang menggunakan teknik resolusi konflik destruktif, diantaranya kata-kata kasar dan arbitrase dari luar

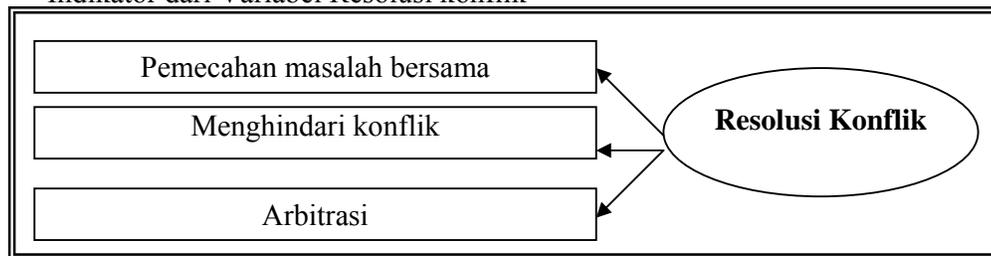
**Indikator resolusi konflik seperti pada Gambar 2.3 berikut ini mengacu pada Monczka (1998, hlm. 559) yaitu Penyelesaian masalah bersama, menghindari konflik dan arbitrase.**

- 1. Penyelesaian masalah bersama merupakan tindakan yang dilakukan pihak dalam aliansi untuk menyelesaikan problem-problem yang muncul dalam aliansi**
- 2. Menghindari konflik merupakan upaya yang dilakukan pihak-pihak dalam aliansi untuk mencegah munculnya permasalahan**

3. Arbitrasi merupakan penyelesaian atas persoalan yang muncul dalam aliansi dengan menggunakan aturan yang berlaku dan pihak yang dapat mendamaikan

Gambar 2.3

Indikator dari Variabel Resolusi konflik



Sumber : Monczka dkk (1998, hlm.561)

#### 2.1.4 Perilaku Komunikasi

Proses komunikasi dan penyebaran informasi merupakan hal fundamental dalam banyak aspek fungsi organisasi (Mohr dan Nevin, 1990). Dua aspek perilaku komunikasi yang menunjukkan dimana informasi saling bertukar merupakan hal efektif dalam aliansi yang mempunyai penyebaran informasi dan tingkat kualitas informasi dan partisipasi. Kedua aspek penyebaran informasi ini (kuantitas dan kualitas) diperlukan untuk kesuksesan dalam mengembangkan aliansi.

Penyebaran informasi mengacu pada tingkat dimana informasi penting dikomunikasikan pada partner dalam saluran distribusinya (Mohr dan Spekman, 1994). Kualitas informasi meliputi beberapa aspek yaitu akurasi, adekuasi dan kredibilitas dari informasi yang dipertukarkan (Monczka, 1998 hlm 559).

Partisipasi informasi mengacu pada tingkat dimana para relasi terikat bersama dalam perencanaan dan penetapan tujuan.

Anderson dan Narus (1984, hal 44) mendefinisikan komunikasi merupakan suatu konteks industri sebagai hal yang formal seperti halnya berbagi informal, tentang informasi tepat waktu dan penuh arti antara perusahaan. "Cravens et al., (2000) menyatakan komunikasi yang terpercaya dan terbuka itu adalah penting untuk interaksi yang positif, sedangkan kerenggangan di dalam hubungan dapat disebabkan oleh suatu ketiadaan pengetahuan dan pemahaman dari tiap bisnis mitra dan pasar.

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

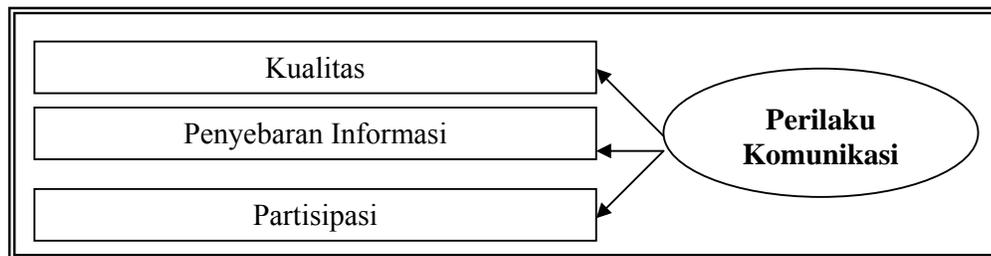
Sementara itu, Mohr dan Nevin (1990) mengatakan komunikasi adalah hubungan timbal balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan pemasok. Dalam penelitian ini, komunikasi diukur dengan beberapa indikator yang diadopsi dari Mohr dan Nevin (1990), yakni : frekuensi komunikasi, media komunikasi, kandungan informasi, dan kesepakatan jangka panjang.

**Indikator untuk mengukur variabel perilaku komunikasi seperti pada Gambar 2.4 berikut ini mengacu pada Mohr dan Spekman (1994, hlm. 137), yaitu kualitas, penyebaran informasi, dan partisipasi.**

1. **Kualitas merupakan aspek kunci dalam perpindahan informasi yang meliputi akurasi, ketepatan, kecukupan dan kredibilitas informasi**
2. **Penyebaran Informasi merupakan tingkat pentingnya suatu informasi disampaikan pada relasi dalam aliansi**
3. **Partisipasi merupakan tingkat keterlibatan relasi secara bersama-sama merencanakan dan menetapkan tujuan**

Gambar 2.4

Indikator dari Variabel Perilaku Komunikasi



Sumber : Mohr dan Spekman (1994, hlm. 137)

### 2.1.5. Kepercayaan

Kepercayaan dirasakan semakin penting dalam sebuah hubungan antar organisasi, khususnya dalam perubahan *networking* yang semakin berorientasi pada hubungan maya. Menurut teori Kanter, kepercayaan berkembang dari pengertian mutual yang berbasis pada pembagian nilai diantara partner. Kepercayaan didefinisikan Gilbert dan Tang (1998) sebagai sebuah bentuk kesungguhan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasionalnya. Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak (Wahyuni et al., 2003)

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

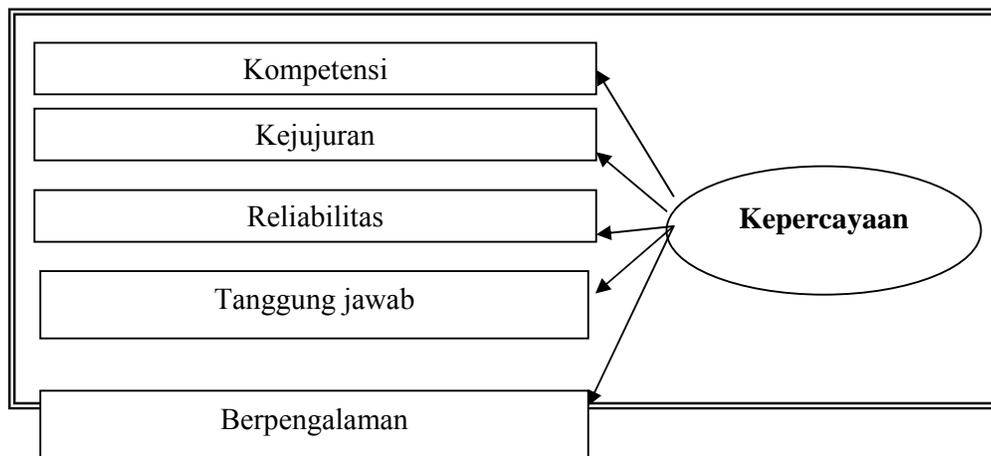
Dalam kerangka fungsional Manajemen Sumber Daya Manusia, Swan dan Nolan (1985) meneliti tingkat kepercayaan dengan menggunakan indikator – indikator perasaan yakin (komponen emosional di luar pengalaman), pemikiran atau keyakinan akan kepercayaan, perencanaan dan keputusan untuk bersikap jujur, dan menjalankan kepercayaan dalam perilaku sehari – hari. Hanya saja kepercayaan dalam konteks ini lebih tepat jika diaplikasikan dan diteliti pada obyek hubungan kerja karyawan dengan perusahaan. Namun menurut Swan et al (1988), untuk mengukur kepercayaan organisasional dapat digunakan indikator kepercayaan dalam hal kompetensi, kejujuran, reliabilitas, pertanggungjawaban, dan pengalaman yang memadai.

**Kepercayaan adalah sebuah bentuk kesungguhan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasionalnya. Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak. Indikator untuk mengukur variabel kepercayaan seperti pada Gambar 2.5 berikut ini mengacu pada Swan et al., (1988), yaitu:**

1. Kompetensi
2. Kejujuran
3. Reliabilitas
4. Tanggung jawab
5. Berpengalaman

Gambar 2.5

Indikator dari Variabel Kepercayaan



Sumber : Zineldin (1998), Dwyer et al. (1987), Morgan dan Hunt (1994), Smeltzer (1997)

#### 2.1.6. Komitmen

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

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

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

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

Menurut Meyer, Allen dan Smith (1993), komitmen dapat diklasifikasikan dalam bentuk komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normative. Afektif berarti menimbulkan pengaruh yang signifikan atas kualitas sebuah

hubungan kerjasama, kontinuan berarti berkelanjutan dan normative berarti relevan dengan kebiasaan atau norma – norma dalam sebuah hubungan kerjasama.

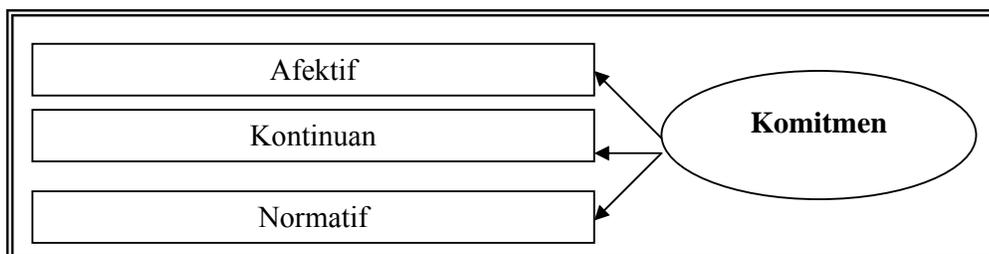
Secara fungsi, komitmen akan memunculkan keyakinan yang tinggi kepada partner bahwa kerjasama yang terjalin akan menghasilkan kualitas konten hubungan yang relevan dengan kinerja bersama. Komitmen dalam arti sesungguhnya tidak dapat diartikan sebagai sebuah prioritas secara emosional, namun lebih merupakan keberartian yang mendasar pada nilai – nilai kerjasama. (Maltz, Elliot, Kohli, 1996). Dalam penelitian ini, komitmen diukur dengan beberapa indikator yang diadopsi dari Meyer, Allen, dan Smith (1993), yakni : komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normative.

**Komitmen bentuk perilaku hubungan kerjasama, dimana kecenderungan partner kepadanya berada pada posisi yang kuat dan bahkan melebihi hubungan kerjasama dengan pihak lain. Indikator untuk mengukur variabel komitmen seperti pada Gambar 2.6 berikut ini mengacu pada Meyer, Allen, dan Smith, (1993), yaitu:**

1. Afektif
2. Kontinuan
3. Normatif

Gambar 2.6

Indikator dari Variabel Komitmen



Sumber : Moorman et. al. (1992), Morgan dan Hunt (1994)

### **2.1.7. Lingkungan**

Analisis lingkungan secara keseluruhan menurut Jap (1999) adalah tidak mungkin, karena lingkungan sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain (*interconnected*). Oleh karena itu, lingkungan perlu dipecah menjadi segmen-segmen yang lebih kecil yang meliputi : lingkungan paling dekat dengan organisasi (*task environment*) dan lingkungan umum (*general environment*) yang meliputi sektor ekonomi, politik, sosial dan budaya. Terdapat dua perspektif dalam memandang lingkungan eksternal dari kacamata organisasi, yaitu lingkungan eksternal sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan sifat lingkungan yang tidak pasti (*environmental uncertainly*) sehingga menuntut manajer untuk lebih dapat mengenali peluang, ancaman dan permasalahan yang muncul. Perspektif lainnya adalah lingkungan sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*).

Secara umum lingkungan yang mencakup elemen dalam masyarakat luas dapat dikelompokkan dalam berbagai segmen yaitu segmen demografis, ekonomi, politis, hukum, sosial budaya dan segmen teknologi. Selain itu masih perlu dilakukan analisis lingkungan industri (Porter-1980) yang mencakup ancaman pesaing baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, adanya barang pengganti serta intensitas persaingan. Keberhasilan usaha kecil setelah memulai kegiatannya sangat

dipengaruhi oleh kondisi lingkungannya dan kondisi lingkungan itu sendiri dapat dijadikan sebagai dasar dari strategi perusahaan (Jap, 1999).

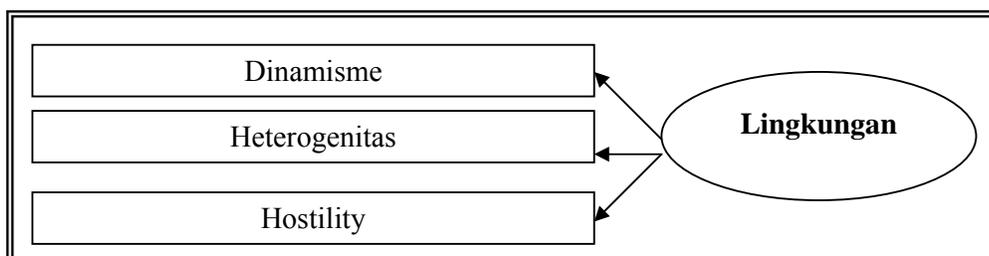
Lingkungan (*environment*) memiliki karakteristik (Jap, 1999) dan menjadi acuan dalam penelitian ini adalah :

1. *Dynamism : Growth opportunities, change in production/services technology; rate of innovation in industry products, services and processes; R7D in industry.*
2. *Heteregonity; Needed diversity in production and marketing methodes to cater to different customers.*
3. *Hostility : hostility of key competitors market activities; number of areas in which there is competition (pricing, quality, service etc); unpredictability of competitor market activities; legal, political or economic constrains.*

Lingkungan boleh dikatakan sebagai konsepsi multidimensi. Lebih lanjut Mintzberg (1990) menyatakan bahwa apabila manajer membangun strategi dengan giat mencari peluang baru dan dengan cepat merespon perubahan lingkungan, akan menghasilkan strategi yang sangat kompleks sejak dimulai pengambilan keputusan sampai timbulnya hal hal baru yang dijadikan rencana oleh perusahaan.

Gambar 2.7

Indikator dari Variabel Lingkungan



Sumber : Jap (1999)

### **2.1.8. Keunggulan Kompetitif**

Keunggulan kompetitif atau keunggulan perusahaan dalam menghadapi persaingan telah mendapatkan banyak perhatian dari para peneliti dan praktisi perusahaan. Suatu strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (*sustainable competitive advantages*) sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Salah satu hal terpenting dalam pencapaian kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset-aset perusahaan yang sesungguhnya (*genuine asset*) yang dalam hal ini adalah *tangible* dan *intangible traits and resources*. Upaya ini akan membuat organisasi atau perusahaan tersebut unik, sehingga perusahaan akan mampu untuk menghadapi persaingan (Elmuti, 2001).

Nisjar dan Winardi (1997) menjelaskan adanya tiga bentuk strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif yaitu strategi diferensiasi produk, keunggulan biaya, dan strategi focus. Ketiga hal itu bila dicapai oleh perusahaan maka akan mendorong kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan bersaingnya.

Murray (2000) menjelaskan bahwa aliansi stratejik yang biasa disebut sebagai koalisi merupakan kunci dalam memasuki strategi global. Suatu perusahaan yang hendak mengembangkan pasarnya ke daerah lain akan memerlukan biaya yang cukup besar dalam mengenali daerah tersebut. Melalui

aliansi stratejik perusahaan dapat membangun koalisi dengan perusahaan setempat sehingga akan meminimalisasi kemungkinan terjadinya resiko.

Sebagai contoh perusahaan dapat memberikan kontribusi sumber daya produk yang dimilikinya dan menjalin kerjasama dengan perusahaan lain untuk mengembangkan pemasarannya. Hal ini berarti perusahaan lain bertindak sebagai pemasar pada daerah tersebut. Dengan adanya aliansi stratejik semacam ini maka perusahaan dapat mengurangi resiko yang terjadi sekaligus juga menghemat biaya yang harus dikeluarkannya. Dengan demikian perusahaan akan mampu bersaing secara global dengan perusahaan-perusahaan lain (Elmuti, 2001).

Selain itu, dengan membangun aliansi stratejik maka perusahaan dapat menciptakan sebuah produk yang unik. Hal ini dimungkinkan karena dengan aliansi stratejik perusahaan dapat menggabungkan kekuatannya atau sumber dayanya yang nantinya akan dikombinasikan dengan sumber daya dari perusahaan mitra sehingga pada akhirnya akan dapat dihasilkan sebuah produk yang memiliki keunggulan dan keunikan.

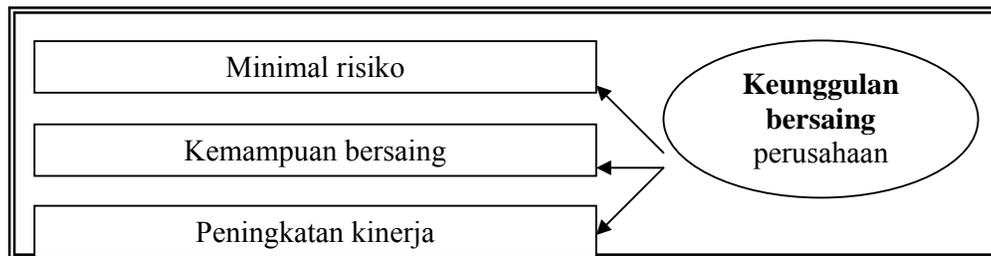
Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keunggulan bersaing perusahaan seperti yang tampak pada Gambar 2.7 mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Passemard dan Kleiner (2000), Murray (2000) dan Elmuti (2001). Indikator-indikator tersebut adalah minimal risiko, kemampuan bersaing dan peningkatan kinerja.

**1. Minimal risiko merupakan pengurangan risiko karena dibagi oleh pihak-pihak yang melakukan aliansi**

2. **Kemampuan bersaing merupakan peningkatan kapabilitas perusahaan untuk menghadapi tuntutan pasar dan mengatasi para kompetitor**
3. **Peningkatan kinerja merupakan hasil yang telah dicapai lebih tinggi dibanding sebelum melakukan aliansi**

Gambar 2.8

Indikator Variabel Keunggulan bersaing Perusahaan



Sumber : Passemard dan Kleiner (2000) Murray (2000) dan Elmuti (2001)

## 2.2. Pengaruh Antar Variabel

### 2.2.1. Pengaruh Atribut Aliansi Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi

Secara operasional, komitmen kerjasama dari tiap-tiap anggota aliansi dapat dipandang sebagai kemampuan dan kemauan anggota aliansi untuk menyediakan dukungan kualitas dan teknik kepada para pelanggannya. Tingkatan tertinggi dari komitmen akan dapat mengurangi persepsi tentang tindakan yang tidak pasti dari mitra dan akan mengurangi kemungkinan berperilaku oportunistik. Komitmen terhadap hubungan aliansi akan

**memungkinkan mitra untuk memprediksi dan kemudian memonitor tiap-tiap penyimpangan dari tujuan aliansi.**

**Penelitian yang dilakukan oleh Shamdasani dan Seth (1995) membuktikan bahwa komitmen terhadap hubungan aliansi akan meningkatkan kesuksesan hubungan aliansi itu sendiri. Dengan adanya komitmen kerjasama dari tiap-tiap anggota aliansi, maka tujuan aliansi akan dapat tercapai.**

H1 : Semakin baik atribut aliansi, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.

#### **2.2.2. Pengaruh Resolusi Konflik Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi**

**Konflik setiap kali ada dalam tipe hubungan organisasi manapun dan hal ini juga telah berlangsung sejak lama. Cara bagaimana konflik dapat diselesaikan mempunyai pengaruh langsung terhadap kesuksesan dan keberlangsungan hubungan. Orientasi untuk menyelesaikan konflik telah di klasifikasikan menjadi menghindari konflik, mengakomodasi, berlomba, berkompromi, atau berkolaborasi (Wahyuni et al., 2003)**

Teknik resolusi konflik yang konstruktif adalah dengan bersama-sama menghilangkan konflik atau persuasi (Monczka, 1998 hlm. 559). Bentuk perilaku ini seringkali menghasilkan akibat yang positif karena usaha bersama diterapkan untuk mencari sinergi integratif ketika konflik mengenai pembeli dan supplier merupakan konflik yang kritis dalam hubungan mereka.

H2 : Semakin baik resolusi konflik, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.

### **2.2.3. Pengaruh Perilaku Komunikasi Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi**

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

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

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

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

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

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

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

H3 : Semakin baik perilaku komunikasi, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.

#### **2.2.4. Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi**

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

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

Kepercayaan yang tinggi terhadap produk yang dilandasi kepuasan yang didapatkannya diyakini dapat menghasilkan loyalitas di hati pelanggan. Secara simultan, diduga kepercayaan akan memberikan efek positif pada kualitas suatu aliansi.

H4 : Semakin baik kepercayaan, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.

#### **2.2.5. Pengaruh Komitmen Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi**

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

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

Kepercayaan dan komitmen antar perusahaan dapat dibangun berdasarkan tindakan dan bukan sekedar janji. Tindakan seperti adaptasi, komunikasi, ikatan, tingkat kerjasama, tingkat kepuasan, lamanya hubungan dan kualitas komitmen yang dihasilkan merupakan indikasi praktisnya. (Zineldin, 1999). Tindakan kolaboratif antara pemasok dan perusahaan (dalam hal ini sebagai partner) merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tingkat komitmen yang lebih tinggi (Zineldin dan Johnson, 2000).

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

H5 : Semakin baik komitmen, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.

#### **2.2.6. Pengaruh Faktor Lingkungan Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi**

Kajian terhadap lingkungan dapat menuntun manajemen untuk melakukan scanning terhadap faktor faktor dukungan lingkungan serta faktor faktor yang merupakan ancaman lingkungan. Dua aspek kajian lingkungan dapat dikembangkan berdasarkan studi Jap (1999), yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang perlu dicermati adalah adanya tekanan dan dukungan lingkungan

terhadap kinerja perusahaan. Tekanan tekanan lingkungan itu dapat dimengerti melalui penelaahan kritis atas tingkat hostilitas kompetisis yang tinggi, kompleksitas dan dinamika lingkungan yang terjadi dalam pasar yang kompetitif dan terus berubah. Kemampuan organisasi/ perusahaan dan personilnya untuk bekerja, menyesuaikan diri dan mengelola berbagai tekanan dan dukungan lingkungan akan membawa pengaruh kepada kinerja perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja perusahaan.

Dalam hal pengukuran dan mengoperasionalkan lingkungan eksternal, selama ini terdapat dua pendekatan yaitu ukuran obyektif (*objective environment measures*) dan subyektif (*perceptual environment measures*). Pengukuran subyektif berdasar pada atensi dan interpretasi manajer terhadap lingkungan eksternal perusahaannya. Namun demikian apapun pendekatan yang dipakai, lebih penting pada unsur relevansinya. Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka dalam penelitian ini lingkungan eksternal diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi pimpinan perusahaan.

Kaitan lingkungan bisnis dan strategi telah banyak dilakukan dijadikan hipotesis dan secara empiris mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja (Porter-1980). Penelitian yang telah dilakukan menempatkan strategi berada dibawah kontrol manajer, akan tetapi memandang lingkungan sebagai hambatan (*constraint*) yang dalam situasi tertentu, manajer dapat mengubahnya secara proaktif. Dewasa ini telah banyak usaha yang dilakukan untuk menguji hubungan diantara variabel lingkungan, strategi dan kinerja.

H6: Semakin baik lingkungan maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.

#### **2.2.7. Pengaruh Kesuksesan Strategi Aliansi Terhadap Keunggulan bersaing**

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

Dalam jurnal yang ditulisnya, Johnson (1999, hal 6) memandang kepercayaan dan kejujuran sebagai factor – factor yang melatar belakangi perubahan kualitas suatu hubungan kerjasama. Ketika sebuah perusahaan percaya dengan mitra kerjasamanya dan benar – benar memperlakukan mitra tersebut dengan adil, perusahaan tersebut akan memandang lebih hubungan tersebut sebagai asset strategic dan alat strategic yang akan memperkuat kemampuan bersaing perusahaan. Kepercayaan sering diartikan sebagai suatu kandungan yang sangat penting yang menentukan keberhasilan suatu hubungan. (Morgan dan Hunt, 1994, hal. 22). Karena suatu kepercayaan adalah dasar yang harus dimiliki sebelum dilakukannya kegiatan berbagi informasi dan pengintegrasian proses antar organisasi. (Cook dan Carver, 2002, hal. 38).

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

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

H7 : Semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi maka semakin tinggi keunggulan bersaing perusahaan.

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Paparan penelitian terdahulu dimaksudkan untuk mengetahui dasar-dasar dari beberapa telaah pustaka yang selanjutnya digunakan dalam mengembangkan model penelitian. Dari penelitian terdahulu juga dapat diketahui posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini mengembangkan beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Jap (1999, hlm. 461-475), Saxton (1997, hlm. 443-461), Klassen dan McLaughlin (1996, hlm. 1199- 1214), Shamdasani dan Sheth (1994, hlm. 6-23), dan Morgan dan Hunt (1994, hlm. 20-38).

Penelitiannya Jap (1997, hlm. 461-475) tentang hubungan kerjasama antar perusahaan dengan menggunakan Lisrel sebagai alat analisisnya telah berhasil mengungkapkan bahwa kepercayaan dan kemampuan saling melengkapi akan berpengaruh positif upaya koordinasi yang dilakukan oleh perusahaan. Penelitian Saxton (1997, hlm. 443-461) dalam bidang aliansi yang menggunakan alat analisis regresi telah berhasil mengungkapkan bahwa atribut aliansi dan resolusi konflik berpengaruh positif terhadap hasil aliansi. Penelitian tentang pengaruh lingkungan terhadap perusahaan telah diteliti oleh Klassen dan McLaughlin (1996,

hlm. 1199- 1214) dengan menggunakan *financial event method* telah berhasil mengungkapkan bahwa manajemen lingkungan akan berpengaruh positif terhadap kinerja finansial perusahaan.

Penelitian dalam bidang aliansi dengan menggunakan metode eksperimen telah dilakukan oleh Shamdasani dan Sheth (1994, hlm. 6-23) dan berhasil mengungkapkan bahwa kompetensi dan kompatibilitas mempengaruhi keinginan melanjutkan hubungan dalam aliansi. Sedangkan penelitian tentang hubungan pemasaran yang dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994, hlm. 20-38) dengan menggunakan alat analisis Lisrel juga berhasil membuktikan bahwa kepercayaan dan komitmen mempengaruhi kooperasi, komunikasi mempengaruhi kepercayaan, dan *shared value* mempengaruhi komitmen.

Berdasarkan atas beberapa penelitian terdahulu di atas maka dikembangkanlah sebuah model penelitian dalam rangka menjawab rumusan masalah. Selanjutnya, beberapa penelitian terdahulu akan disajikan dalam bentuk tabel seperti terlihat pada Tabel 2.1 berikut ini.

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

Penelitian Terdahulu	Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil yang diacu	Gap
Jap, Sandy D., 1999, "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor lingkungan</li> <li>• Kesamaan tujuan</li> <li>• Kemampuan melengkapi</li> <li>• Kepercayaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya koordinasi</li> <li>• <i>Idiosyncratic investment</i></li> <li>• Kinerja profit</li> <li>• Keunggulan kompetitif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan mempengaruhi kesuksesan koordinasi</li> <li>• Kemampuan melengkapi mempengaruhi kesuksesan koordinasi</li> </ul>	Penelitian ini tidak memasukkan variabel atribut aliansi, dan resolusi konflik

Saxton, Todd, 1997, <i>“The Effects of Partner and Relationship Characteristic on Alliance Outcomes”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribut aliansi</li> <li>• Hubungan sebelumnya</li> <li>• <i>Shared decision making</i></li> <li>• Kesamaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil aliansi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribut aliansi berpengaruh terhadap hasil aliansi</li> <li>• <i>Shared decision making</i> berpengaruh terhadap hasil aliansi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini tidak memasukkan variabel kepercayaan dan komitmen</li> </ul>
Shamdasani, Prem N., dan Jagdish N. Sheth, 1994, <i>“An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keinginan perusahaan</li> <li>• Komitmen</li> <li>• Kompetensi</li> <li>• Kompatibilitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan hubungan</li> <li>• Keinginan melanjutkan hubungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi mempengaruhi keinginan melanjutkan hubungan</li> <li>• Kompatibilitas mempengaruhi keinginan melanjutkan hubungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini tidak memasukkan variabel perilaku komunikasi, dan resolusi konflik</li> </ul>
Morgan, R.M. dan Hunt, S.D.,(1994), <i>“Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship”</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manfaat hubungan</li> <li>• Biaya hubungan</li> <li>• <i>Shared values</i></li> <li>• Komunikasi</li> <li>• Oportunistik</li> <li>• Komitmen</li> <li>• Kepercayaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akuisisi</li> <li>• Kooperasi</li> <li>• <i>Propensity to leave</i></li> <li>• Konflik fungsional</li> <li>• Ketidakpastian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan mempengaruhi kooperasi</li> <li>• Komunikasi mempengaruhi kepercayaan</li> <li>• <i>Shared value</i> mempengaruhi komitmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini tidak memasukkan variabel lingkungan, dan resolusi konflik</li> </ul>
<b>Penelitian Terdahulu</b>	<b>Variabel Independen</b>	<b>Variabel Dependen</b>	<b>Hasil yang diacu</b>	<b>Gap</b>
Levi, Simichi David, Kaminsky, Philips; Levi, Edit Simichi; (2002) <i>“Designing and managing The Supply Chain.”</i>	Lingkungan Informasi Pelanggan	Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan.</li> <li>- Informasi pelanggan berpengaruh positif terhadap penciptaan customer value.</li> <li>- Kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap customer value dan kinerja.</li> </ul>	<p>Penciptaan customer value adalah tujuan dari supply chain management.</p> <p>Strategi supply chain management berdampak terhadap customer value</p> <p>Informasi tentang pelanggan dan relasi dengan pelanggan sangat penting</p>

				<p>bagi penciptaan customer value.</p> <p>Jasa tambahan hubungan dan pengalaman adalah cara perusahaan melakukan diferensiasi.</p> <p>Pengukuran customer value adalah hal terpenting dalam tujuan perusahaan.</p>
<b>Penelitian Terdahulu</b>	<b>Variabel Independen</b>	<b>Variabel Dependen</b>	<b>Hasil yang diacu</b>	<b>Gap</b>
Gundlach, GT; Achrol, RS; dan Mentzer, JT (2001) <i>“The structure of commitment in exchange.”</i>	Komitmen Kredibilitas Norma sosial	Kualitas Hubungan Aliansi Strategik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semakin tinggi kredibilitas komitmen, semakin tinggi norma social yang terkait mengembangkan hubungan yang bersih.</li> <li>- Norma social yang terkait mengantarkan pada proses <i>reinforcement</i> dan berpengaruh positif dengan komitmen jangka panjang.</li> <li>- Jika partner berkomitmen secara tidak proporsional, maka partner yang kurang berkomitmen menikmati keunggulan relative.</li> <li>- Dalam-hubungan yang berubah, kehadiran norma social cenderung mengurangi tendensi oportunistik.</li> <li>- Tujuan komitmen jangka panjang</li> </ul>	Komitmen merupakan hal yang sangat penting pada hubungan jangka panjang yang sukses. Faktor – factor apa saja yang mempengaruhi komitmen dalam hubungan yang saling menguntungkan .

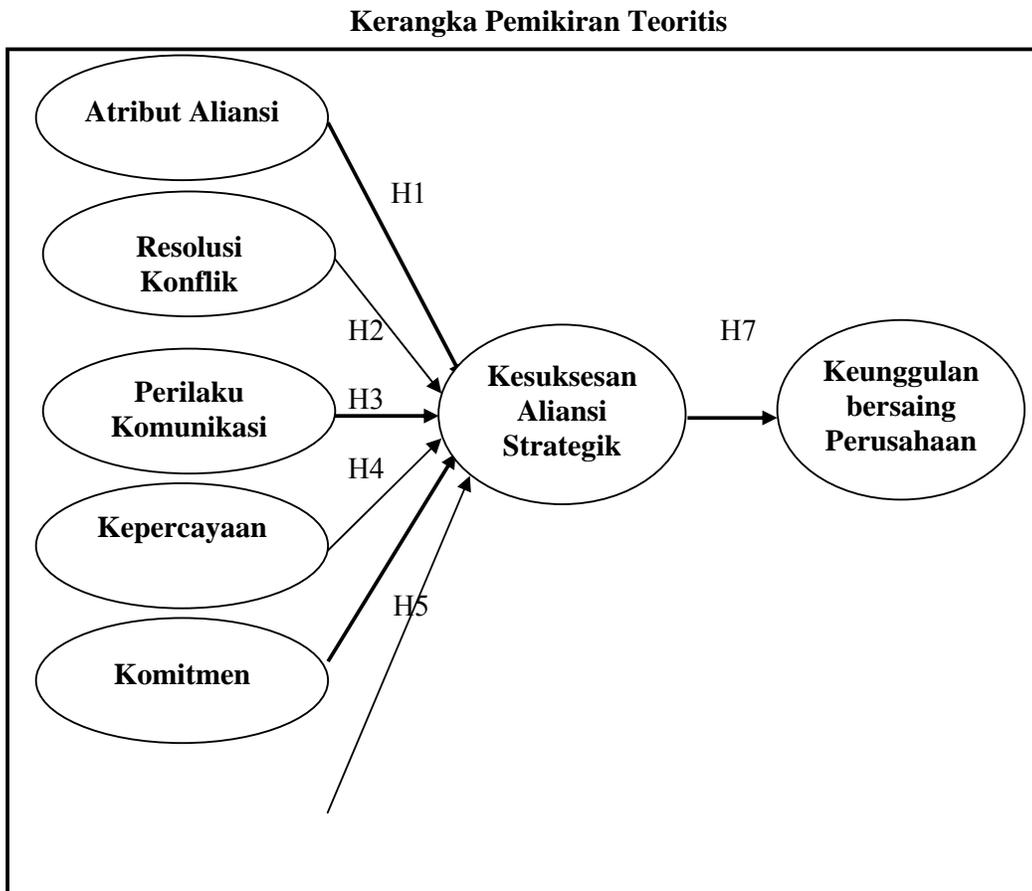
			partisipan berhubungan negative pada perilaku oportunistis.	
--	--	--	---	--

Sumber : Jap (1999); Saxton (1997); Shamdasani dan Sheth (1994); Morgan dan Hunt (1994); Levi et al., (2002); dan Gundlach et al., (2001)

#### 2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah terhadap berbagai pustaka yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya. Berdasarkan hasil telaah pustaka di atas, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada Gambar 2.9 berikut ini.

Gambar 2.9



H6

**Lingkungan**

**Sumber** :Jap (1999); Saxton (1997); Shamdasani dan Sheth (1994); Morgan dan Hunt (1994); Levi et al., (2002); dan Gundlah et al., (2001)

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

**Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, antara lain: data subyek, data fisik, dan data dokumenter. (Indriantoro dan Supomo 1999)**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh

melalui pembagian atau penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden yang dalam hal ini adalah Toko-toko komputer.

### **3.2 Populasi dan Sampling**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002, hlm. 73). Populasi penelitian ini adalah toko-toko komputer di Kota Semarang sejumlah 156 (BPS Statistik, 2007).

SEM umumnya memerlukan sejumlah sampel yang relatif banyak untuk pendekatan-pendekatan multivariate lainnya. Beberapa algoritma statistik telah menggunakan program-program SEM adalah tidak konsisten dengan sample yang sedikit. Ukuran sampel, seperti yang ada dalam metode statistik lainnya, menyediakan suatu dasar untuk melakukan estimasi pengambilan sampel yang salah. Sebagai permulaan pembahasan ukuran sampel untuk SEM.

Opini-opini berkaitan tentang ukuran sampel yang minim beragam. Menawarkan banyak petunjuk dengan prosedur-prosedur analisis dan karakteristik-karakteristik model. Lima pertimbangan yang mempengaruhi ukuran sampel yang diperlukan untuk SEM meliputi :

1. Distribusi data multivariate

*Distribusi Data multivariate.* Sebagai data yang menyimpang dari asumsi tentang multivariate, kemudian rasio responden terhadap parameter perlu di tingkatkan. Secara umum rasio yang diterima untuk meminimalkan

permasalahan deviasi secara normal adalah 15 responden untuk setiap parameter yang diestimasi dalam model. Meskipun beberapa prosedur estimasi secara khusus didesain untuk menangani data yang tidak normal, para peneliti selalu terdorong untuk memberikan ukuran sampel yang mencukupi untuk membiarkan pengaruh kesalahan sampling diminimalkan, khususnya untuk data yang tidak normal.

## 2. Teknik estimasi

*Teknik Estimasi.* Prosedur estimasi SEM yang paling umum adalah maximum likelihood estimation (MLE). Yang ditemukan untuk menyediakan hasil-hasil yang valid dengan ukuran sekecil mungkin seperti 50, tetapi sampel minimum yang direkomendasikan untuk memastikan solusi-solusi MLE yang stabil adalah 100 hingga 150. MLE adalah suatu pendekatan *iterative* yang menjadikan ukuran sampel yang kecil lebih mungkin menghasilkan hasil-hasil yang tidak valid. Suatu ukuran sampel yang direkomendasikan adalah 200. yang memberikan suatu landasan yang baik untuk estimasi. Perlu dicatat bahwa ketika sampel menjadi lebih besar (>400), metodenya menjadi lebih sensitif dan hampir semua perbedaan terdeteksi, menghasilkan ukuran *goodness-of-fit* . Sebagai suatu hasil, ukuran sampel dalam batasan 150 hingga 400 disarankan, dan menjadi subyek pertimbangan lain yang dibahas selanjutnya.

## 3. Kompleksitas model

Kompleksitas Model. Model-model yang lebih sederhana dapat diuji dengan sampel-sampel yang lebih kecil. Dalam pengertian yang paling sederhana, lebih terukur, atau variable-variabel indikator memerlukan sampel yang lebih

besar. Tetapi, model-model dapat menjadi rumit dalam banyak cara yang memerlukan ukuran sampel yang lebih besar.

- Model-model dengan bentuk yang lebih memerlukan banyak parameter untuk diestimasi.
- Model-model SEM dengan bentuk-bentuk memiliki kurang dari tiga ukuran / variable indikator.
- Analisa multi kelompok memerlukan suatu sampel yang mencukupi untuk setiap kelompok

#### 4. Jumlah data yang hilang

Ketergantungan atas kehilangan data, pendekatan dilakukan dan meluasnya kehilangan data diantisipasi dan bahkan jenis beberapa isu diperhatikan, yang mungkin meliputi tingkatan kehilangan data yang lebih tinggi, para peneliti harus merencanakan suatu peningkatan ukuran sampel untuk menyeimbangkan berbagai masalah tentang kehilangan data.

#### 5. Jumlah rata-rata varians error diantara indikator-indikator yang nampak.

Rata-rata Variansi Indikator-indikator yang salah. Penelitian terakhir menunjukkan konsep tentang komunalitas, yang merupakan cara yang lebih relevan untuk pendekatan isu ukuran sampel. Komunalitas mewakili rata-rata jumlah variasi diantara variable-variabel indikator/ telah terukur dijelaskan melalui model ukuran. Komunalitas dapat dihitung secara langsung dari bentuk-bentuk muatan. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran sampel yang lebih besar diperlukan sebagai komunalitas yang menjadi lebih kecil (seperti, bentuk-bentuk yang tidak diamati tidak menjelaskan banyaknya variansi dalam

item-item yang diukur). Model-model berisi berbagai bentuk dengan komunalitas kurang dari 0,5. (misal, estimasi muatan standar yang kurang dari 0,7) juga memerlukan ukuran yang lebih besar untuk stabilitas model dan konvergen. Permasalahannya adalah semakin rumit saat model-model memiliki satu atau dua factor—faktor item.

**Rangkuman Ukuran Sampel.** Perkembangan SEM dan penelitian tambahan dilakukan terhadap isu-isu desain penelitian kunci, petunjuk-petunjuk sebelumnya seperti “selalu maksimalkan ukuran sampel anda” dan “300 ukuran sampel diperlukan” tidak lagi sesuai. Hal ini nyata bahwa sampel yang lebih besar umumnya menghasilkan lebih banyak solusi-solusi stabil yang lebih mungkin dapat ditiru, tetapi nampak bahwa keputusan-keputusan ukuran sampel harus dibuat berdasarkan sekumpulan factor-faktor.

Berdasarkan pada pembahasan ukuran sampel. Saran-saran berikut ini ditawarkan berdasarkan kerumitan model dan karakteristik model ukuran.

- Model-model SEM berisi lebih kurang lima bentuk, masing-masing dengan item lebih dari tiga (variable yang diamati), dan dengan komunalitas item yang tinggi (0,6 atau lebih), dapat di estimasikan dengan sampel yang mencukupi antara 100 hingga 150.
- Jika semua komunalitas sederhana (0,45 hingga 0,55) atau model berisi bentuk-bentuk kurang dari tiga item, selanjutnya ukuran sampel yang diperlukan lebih dari 200.

- Jika komunalitas lebih rendah atau model meliputi berbagai bentuk yang teridentifikasi (kurang dari 3 item) , kemudian 300 ukuran sampel minimum atau lebih diperlukan agar mampu untuk memperbaiki parameter populasi.
- Saat sejumlah factor-faktor lebih besar dari enam, beberapa menggunakan lebih sedikit daripada tiga ukuran item sebagai indikator-indikator, dan berbagai komunalitas rendah yang ada, ukuran sampel yang diperlukan mungkin mencapai 500.

Sebagai tambahan untuk karakteristik model yang diestimasi tersebut, ukuran sampel harus ditingkatkan dalam lingkungan berikut ini :

- Data menunjukkan karakteristik yang tidak normal
- Menggunakan prosedur-prosedur estimasi alternative yang pasti
- Diharapkan lebih dari 10 persen data yang hilang.

**Untuk memastikan solusi yang akurat, para peneliti saat ini harus mempertimbangkan sejumlah factor-faktor potensial yang mungkin mempengaruhi peningkatan ukuran sampel melebihi petunjuk yang umum.**

Berdasarkan pernyataan diatas, maka sampel minimum sejumlah 156 telah memenuhinya.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

### 3.3.1. Kuesioner (Angket)

Pengumpulan data dalam penelitian memakai kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002). Selanjutnya, dengan memakai angket tertutup yang bertujuan untuk mendapatkan data tentang dimensi dari konstruksi yang dikembangkan dalam penelitian ini.

### 3.3.2. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari literatur-literatur dan jurnal-jurnal, serta sumber-sumber lain dengan tujuan dapat sebagai bahan masukan untuk penelitian.

## 3.4 Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini memakai skala *Likert*, yaitu skala yang dipakai untuk mengukur pendapat atau persepsi seseorang atau sekelompok orang. Jawaban diberi penilaian dari 1 sampai 10. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling besar dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling kecil.

## 3.5 Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap

fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Hair et al., (1995) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruksi/konsep/faktor
- Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

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

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok

variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, kepercayaan, komitmen, kesuksesan aliansi strategis dan keunggulan bersaing

b. *Regression Weight*.

*Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, kepercayaan, komitmen, kesuksesan aliansi strategis dan keunggulan bersaing. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4, H5, H6

Menurut Hair et al., (1995), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model (SEM)*. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

**SEM berdasarkan pada hubungan sebab-sebab (*causal*), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain.**

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

**Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Hair et al., 1995), yaitu:**

a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

b. Konstruk endogen, 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. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu :

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran , dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

1. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Model pengukuran dipakai untuk menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

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

<b>Model Persamaan Struktural</b>
Kesuksesan Aliansi Strategik = $\gamma_1$ Atrihut Aliansi + $\gamma_2$ Resolusi Konflik + $\gamma_3$ Perilaku Komunikasi + $\gamma_4$ Kepercayaan + $\gamma_5$ Komitmen + $\gamma_6$ Lingkungan + error
Keunggulan Bersaing = $\gamma_7$ Kesuksesan Aliansi Strategik + error

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut:

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran**

<b>Konsep Exogenous (model pengukuran)</b>	<b>Konsep Endogenous (model pengukuran)</b>
X1= $\lambda_1$ Atribut Aliansi +e1 X2= $\lambda_2$ Atribut Aliansi +e2 X3= $\lambda_3$ Atribut Aliansi +e3	X21= $\lambda_{21}$ Aliansi Strategik +e21 X22= $\lambda_{22}$ Aliansi Strategik +e22 X23= $\lambda_{23}$ Aliansi Strategik +e23
X4= $\lambda_4$ Resolusi Konflik +e4 X5= $\lambda_5$ Resolusi Konflik +e5 X6= $\lambda_6$ Resolusi Konflik +e6	X24= $\lambda_{24}$ Keunggulan Bersaing +e24 X25= $\lambda_{25}$ Keunggulan Bersaing +e25 X26= $\lambda_{26}$ Keunggulan Bersaing +e26
X7= $\lambda_7$ Perilaku Komunikasi +e7 X8= $\lambda_8$ Perilaku Komunikasi +e8 X9= $\lambda_9$ Perilaku Komunikasi +e9	
X10= $\lambda_{10}$ Kepercayaan +e10 X11= $\lambda_{11}$ Kepercayaan +e11 X12= $\lambda_{12}$ Kepercayaan +e12 X13= $\lambda_{13}$ Kepercayaan +e13 X14= $\lambda_{14}$ Kepercayaan +e14	
X15= $\lambda_{15}$ Komitmen +e15 X16= $\lambda_{16}$ Komitmen +e16 X17= $\lambda_{17}$ Komitmen +e17	

$X_{18} = \lambda_{18} \text{ Lingkungan} + e_{18}$
$X_{19} = \lambda_{19} \text{ Lingkungan} + e_{19}$
$X_{20} = \lambda_{20} \text{ Lingkungan} + e_{20}$

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Pada penelitian ini, Hair et al., (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah  $(0 \leq r \leq 1)$ ).

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan sebagai untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 16.00 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

6. Mengevaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah:

#### 6.1 Asumsi-asumsi SEM

Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu:

1. Ukuran sampel
2. Normalitas dan linearitas
3. outliers
4. Multikolinearitas dan singularitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model. Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Apabila nilai nya yang sangat kecil (*extremelly small*) memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas dan singularitas.

#### 6.2 Uji kesesuaian & uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

##### a. Chi-square Statistic

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah /kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p \geq 0,05$  atau  $p \geq 0,10$  (Hair et al., 1995) .

b. Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$

c. Goodness-of-fit index (GFI)

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang tersetimasikan. GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*"

d. Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et. al., 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit*.

e. Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi - *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

f. Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah

penerimaan  $\geq 0,95$  (Hair et al., 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997)

g. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Hair et al., 1995).

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

**Tabel 3.1**  
**Goodness- of Fit Indices**

Goodness - of - fit index	Cut- of value
Chi-square	Sesuai df, $\alpha = 5\%$
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Hair et al., (1995)

## **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 factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

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

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

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

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

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

#### **4.1.1. 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 8 konstruk variabel dengan jumlah seluruh dimensi berjumlah 26. Tujuan dari

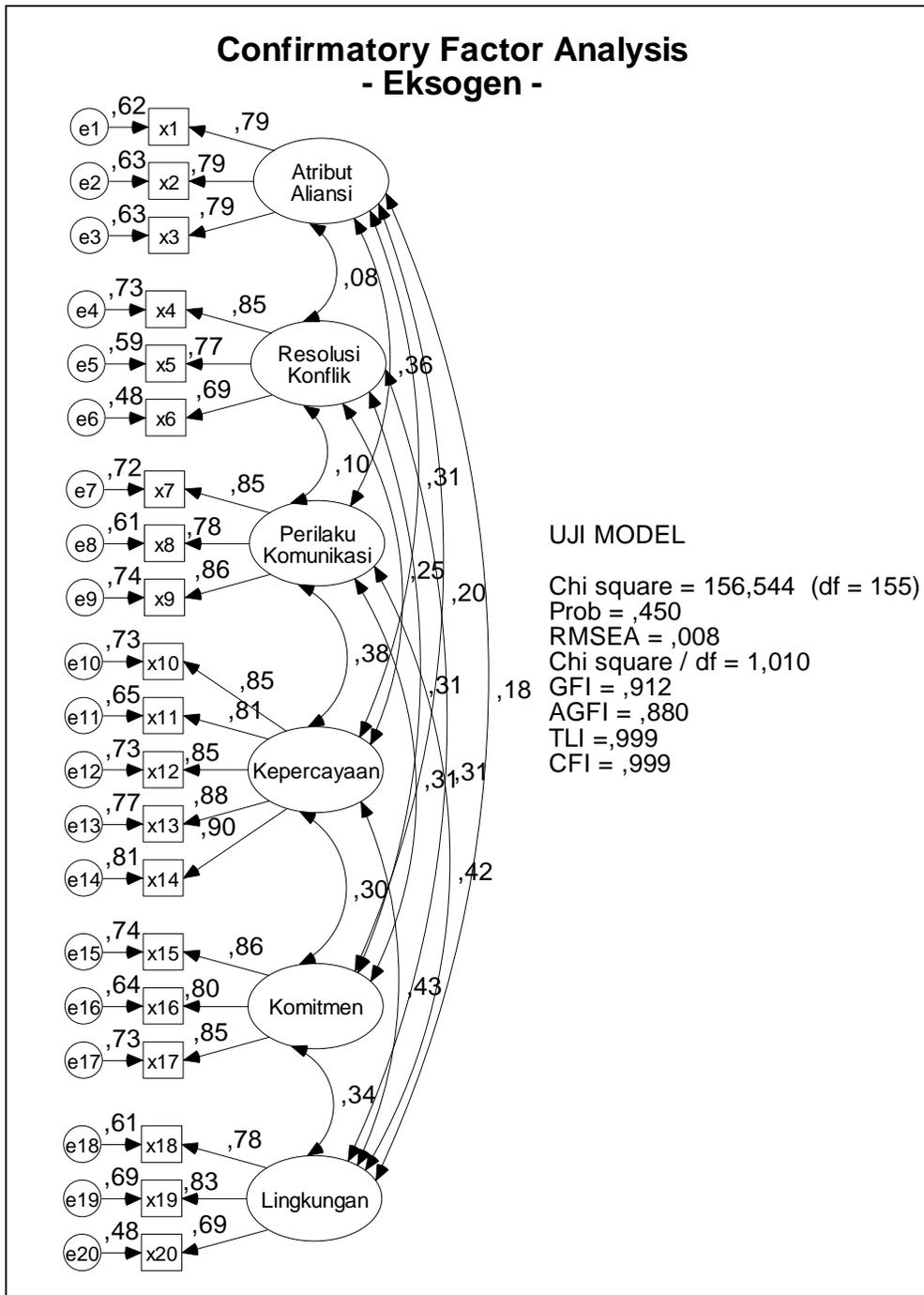
analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

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

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten pada konstruk eksogen. Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor 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



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS), 2008

Ringkasan hasil *confirmatory factor 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;189.089)</b>	156,544	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	≥ 0.05	0,450	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	≤ 0.08	0,008	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	≥ 0.90	0,912	<b>Baik</b>
<b>AGFI</b>	≥ 0.90	0,880	<b>Marginal</b>
<b>CMIN / DF</b>	≤ 2.00	1,010	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	≥ 0.95	0,999	<b>Baik</b>
<b>CF!</b>	≥ 0.95	0,999	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

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 0,450, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi syarat.

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

**Tabel 4.2**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x3 <--- Atribut_Aliansi	1,000			
x2 <--- Atribut_Aliansi	1,026	,112	9,144	***
x1 <--- Atribut_Aliansi	1,017	,112	9,110	***
x6 <--- Resolusi_Konflik	1,000			
x5 <--- Resolusi_Konflik	1,098	,136	8,067	***
x4 <--- Resolusi_Konflik	1,272	,156	8,175	***
x9 <--- Perilaku_Komunikasi	1,000			
x8 <--- Perilaku_Komunikasi	,859	,079	10,897	***
x7 <--- Perilaku_Komunikasi	,871	,074	11,803	***
x12 <--- Kepercayaan	1,000			
x11 <--- Kepercayaan	,917	,073	12,571	***
x10 <--- Kepercayaan	,990	,072	13,791	***
x13 <--- Kepercayaan	,959	,066	14,430	***
x14 <--- Kepercayaan	,957	,063	15,087	***
x17 <--- Komitmen	1,000			
x16 <--- Komitmen	1,000	,090	11,139	***
X15 <--- Komitmen	1,061	,089	11,913	***
X20 <--- Lingkungan	1,000			
X19 <--- Lingkungan	1,134	,138	8,202	***
X18 <--- Lingkungan	1,159	,144	8,050	***

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 factor* dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,4. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis

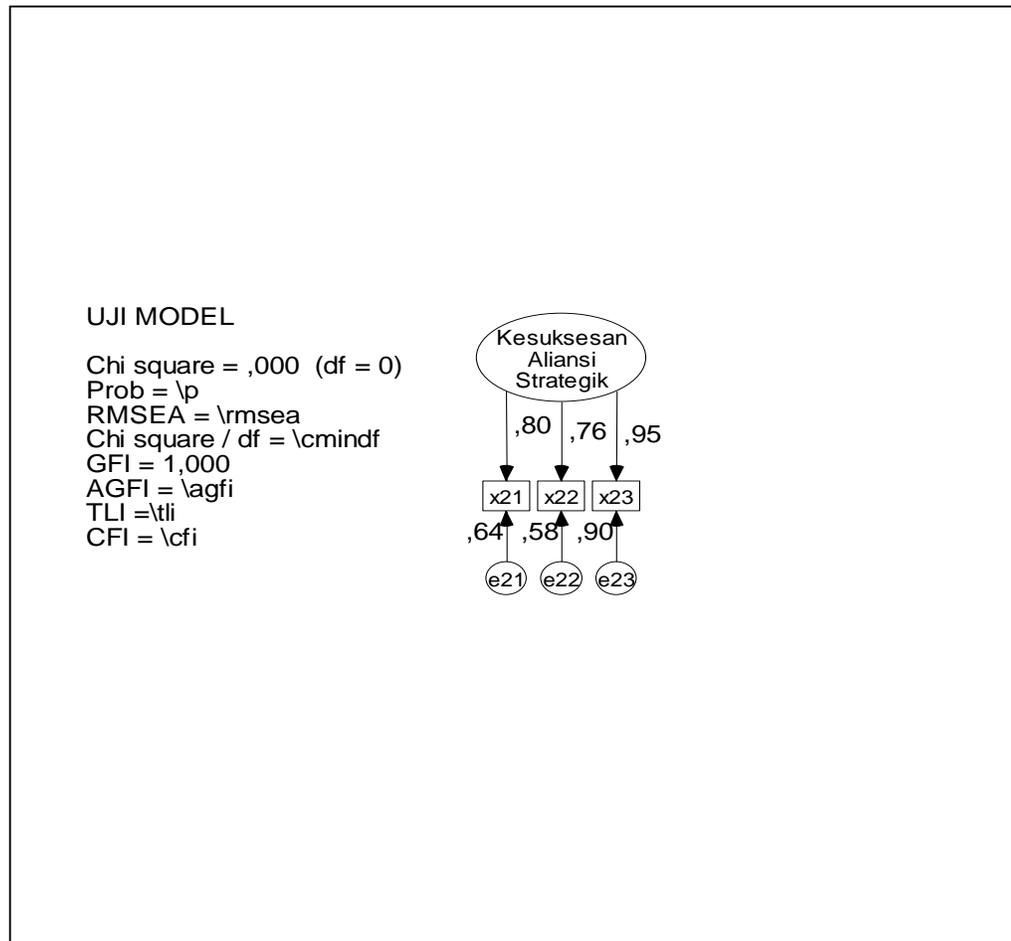
selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian. Besarnya nilai loading dapat dijelaskan pada output berikut:

	Estimate
x3 <--- Atribut_Aliansi	,791
x2 <--- Atribut_Aliansi	,792
x1 <--- Atribut_Aliansi	,786
x6 <--- Resolusi_Konflik	,692
x5 <--- Resolusi_Konflik	,771
x4 <--- Resolusi_Konflik	,855
x9 <--- Perilaku_Komunikasi	,860
x8 <--- Perilaku_Komunikasi	,784
x7 <--- Perilaku_Komunikasi	,849
x12 <--- Kepercayaan	,855
x11 <--- Kepercayaan	,809
x10 <--- Kepercayaan	,854
x13 <--- Kepercayaan	,876
x14 <--- Kepercayaan	,898
x17 <--- Komitmen	,852
x16 <--- Komitmen	,799
x15 <--- Komitmen	,860
x20 <--- Lingkungan	,690
x19 <--- Lingkungan	,829
x18 <--- Lingkungan	,782

## 2) Analisis Faktor Konfirmatori Kesuksesan Aliansi Strategik

Variabel pada model kesuksesan aliansi strategik ini terdiri dari 3 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori kesuksesan aliansi strategik di tampilkan pada Gambar 4.2.

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Kesuksesan Aliansi Strategik**



Sumber : Data primer yang diolah, 2008

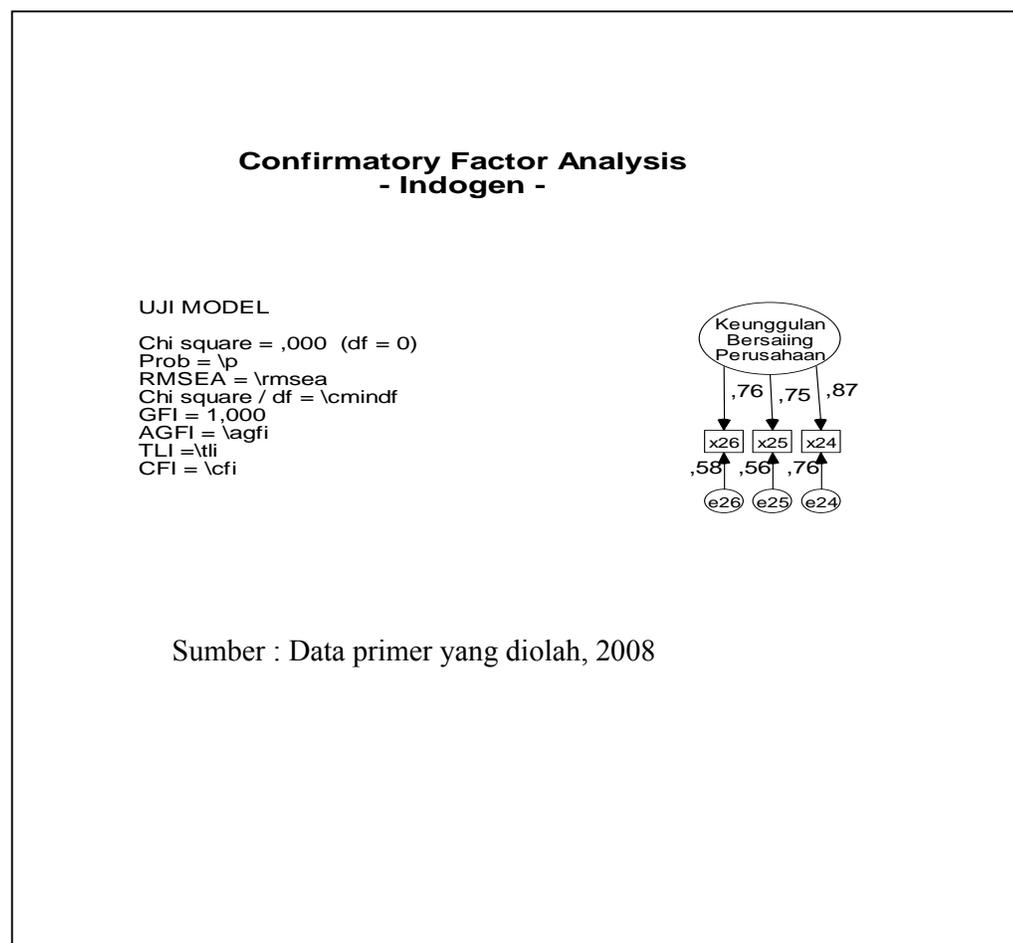
Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* konstruk ini menghasilkan nilai chi square 0 hal ini disebabkan karena nilai derajat kebebasan untuk konstruk variabel dengan 3 dimensi diperoleh sama dengan nol.

## 2) Analisis Faktor Konfirmatori Keunggulan Bersaing

Variabel pada model keunggulan bersaing ini terdiri dari 3 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori keunggulan bersaing di tampilkan pada Gambar 4.3.

**Gambar 4.3**

### **Analisis Faktor Konfirmatori Keunggulan Bersaing**



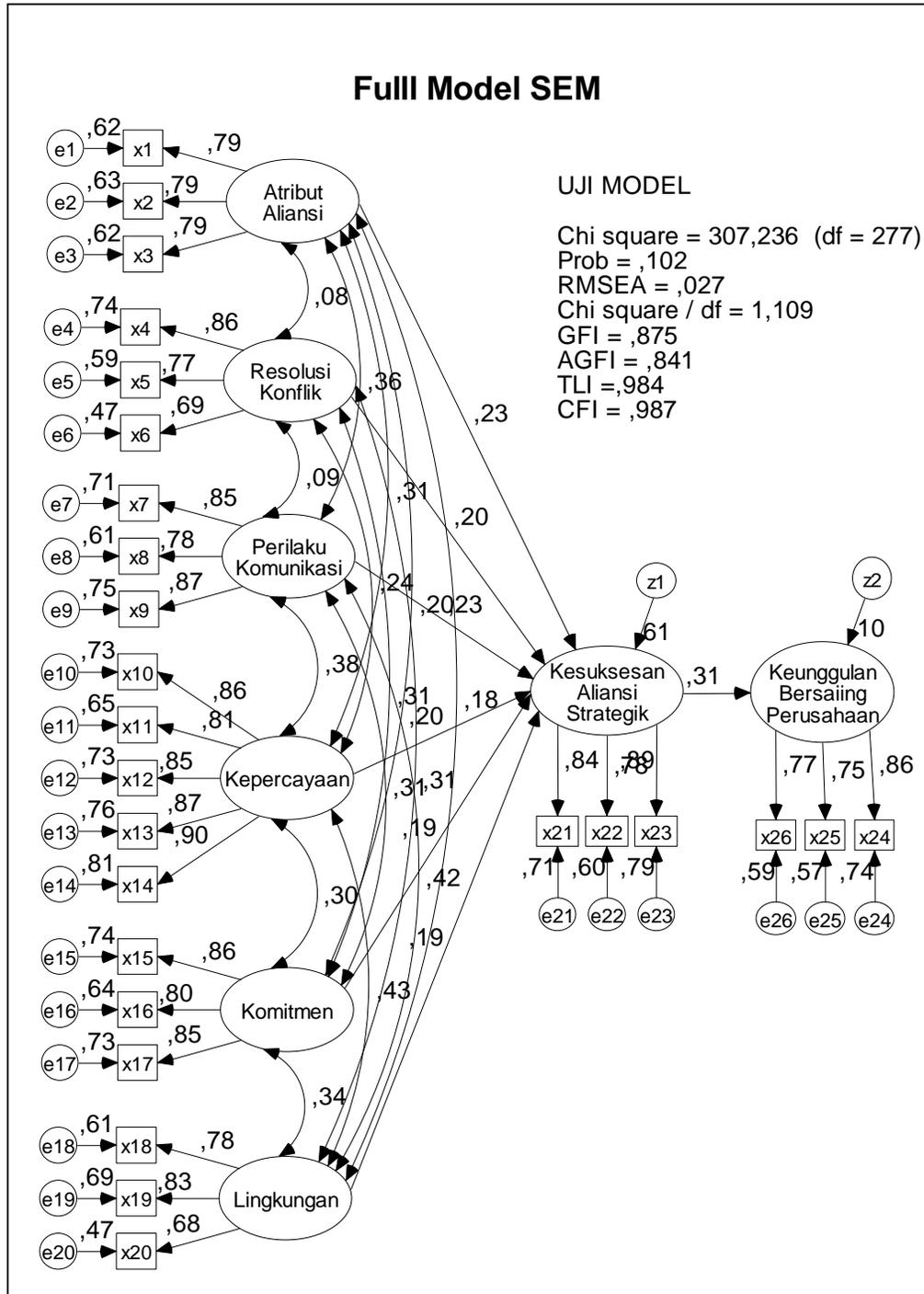
Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* konstruk ini menghasilkan nilai chi square 0 hal ini disebabkan karena nilai derajat kebebasan untuk konstruk variabel dengan 3 dimensi diperoleh sama dengan nol.

#### **4.2.2. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.4 dan Tabel 4.3.

Gambar 4.4

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 4.3, berikut :

**Tabel 4.3**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	<396.457	307,236	<b>Baik</b> <b>Baik</b> <b>Baik</b> <b>Marginal</b> <b>Marginal</b> <b>Baik</b> <b>Baik</b> <b>Baik</b>
Probability	≥ 0.05	0,102	
RMSEA	≤ 0.08	0,027	
GFI	≥ 0.90	0,875	
AGFI	≥ 0.90	0,841	
CMIN / DF	≤ 2.00	1,109	
TLI	≥ 0.95	0,984	
CFI	≥ 0.95	0,987	

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,102 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.

#### **4.2.3. Pengujian Asumsi SEM**

##### **4.2.3.1. Normalitas Data**

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada

rentang antara  $\pm 2.58$  atau berada pada tingkat signifikansi 0.05. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.4

**Tabel 4.4**  
**Normalitas Data**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x26	4,000	10,000	-,110	-,559	-,774	-1,973
x25	4,000	10,000	-,159	-,813	-1,061	-2,706
x24	4,000	10,000	-,366	-1,867	-,570	-1,454
x21	4,000	10,000	,161	,820	-,776	-1,979
x22	4,000	10,000	,240	1,223	-,876	-2,234
x23	4,000	10,000	,147	,751	-,723	-1,844
x18	4,000	10,000	,044	,222	-,767	-1,955
x19	4,000	10,000	-,126	-,645	-,111	-,284
x20	4,000	10,000	,011	,057	-,573	-1,460
x15	4,000	10,000	-,139	-,707	-,729	-1,858
x16	4,000	10,000	,021	,105	-,783	-1,996
x17	4,000	10,000	-,027	-,137	-,570	-1,454
x14	5,000	10,000	,004	,023	-,881	-2,246
x13	5,000	10,000	,084	,431	-,733	-1,868
x10	4,000	10,000	,113	,575	-,881	-2,246
x11	4,000	10,000	-,164	-,838	-,657	-1,675
x12	4,000	10,000	,189	,962	-,683	-1,740
x7	4,000	10,000	-,122	-,623	-,963	-2,456
x8	4,000	10,000	-,124	-,630	-,742	-1,891
x9	4,000	10,000	-,171	-,874	-,976	-2,488
x4	4,000	10,000	,034	,174	-,626	-1,597
x5	4,000	10,000	,180	,917	-,568	-1,448
x6	4,000	10,000	,196	,998	-,685	-1,746
x1	5,000	10,000	,137	,699	-,794	-2,024
x2	4,000	10,000	,176	,898	-,402	-1,024
x3	4,000	10,000	,060	,306	-,495	-1,262
Multivariate					1,965	2,286

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.4 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang  $\pm 2.58$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan

normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### 4.2.3.2. Evaluasi Outlier

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

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

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

Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada jumlah responden sejumlah 156 dikurangi derajat bebas sebesar 26 (jumlah indikator) yaitu 130 pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2_{(130, 0.001)} = 240,1007$  (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah **42,759**. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

#### **4.2.3.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity**

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

Determinant of sample covariance matrix = 42,173

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

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

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar adalah 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 4.5 dan perhitungannya ada pada lampiran.

**Tabel 4.5**  
***Reliability dan Variance Extract***

Variabel	Reliability	Variance Extract
Atribut Aliansi	0.818	0.631
Resolusi Konflik	0.862	0.575
Perilaku Komunikasi	0.839	0.549
Kepercayaan	0.922	0.626
Komitmen	0.916	0.571
Lingkungan	0,821	0,555
Kesuksesan Aliansi Strategik	0,819	0,541
Keunggulan Bersaing Perusahaan	0,847	0,593

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

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

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 7 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.6 berikut.

**Tabel 4.6**  
**Regression Weight Structural Equational Model**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kesuksesan_Aliansi_Strategik <--- Atribut_Aliansi	,293,097	3,007	,003	
Kesuksesan_Aliansi_Strategik <--- Resolusi_Konflik	,322,122	2,641	,008	
Kesuksesan_Aliansi_Strategik <--- Perilaku_Komunikasi	,236,082	2,867	,004	
Kesuksesan_Aliansi_Strategik <--- Kepercayaan	,216,084	2,581	,010	
Kesuksesan_Aliansi_Strategik <--- Komitmen	,211,083	2,529	,011	
Kesuksesan_Aliansi_Strategik <--- Lingkungan	,257,119	2,162	,031	
Keunggulan_Bersaing_Perusahaan <--- Kesuksesan_Aliansi_Strategik	,286,083	3,461	,000	

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

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.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Simpulan**

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

##### **5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1**

H1 : Semakin baik atribut aliansi, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh atribut aliansi terhadap persepsi retail terhadap kesuksesan aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 3,007 dan dengan probabilitas sebesar 0,003, sehingga hipotesis 1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi atribut aliansi akan berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.

##### **5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2**

H2 : Semakin baik resolusi konflik, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh resolusi konflik terhadap kesuksesan aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 2,641 dan dengan probabilitas sebesar 0,008, sehingga hipotesis 2 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi resolusi konflik akan berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.

##### **5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3**

H3 : Semakin baik perilaku komunikasi, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh perilaku komunikasi terhadap kesuksesan aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 2,867 dan dengan probabilitas sebesar 0,004, sehingga hipotesis 3 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi perilaku komunikasi akan berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.

#### **5.1.4. Simpulan mengenai Hipotesis 4**

H4 : Semakin baik kepercayaan, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepercayaan terhadap kesuksesan aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 2,581 dan dengan probabilitas sebesar 0,010, sehingga hipotesis 4 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kepercayaan akan berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.

#### **5.1.5. Simpulan mengenai Hipotesis 5**

**H5 : Semakin baik komitmen, maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen terhadap kesuksesan aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 2,529 dan dengan probabilitas sebesar 0,011, sehingga hipotesis 5 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi komitmen akan berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.

#### **5.1.6. Simpulan mengenai Hipotesis 6**

**H6: Semakin baik lingkungan maka akan semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi.**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh lingkungan terhadap kesuksesan aliansi menunjukkan nilai CR sebesar 2,162 dan dengan probabilitas sebesar 0,031, sehingga hipotesis 6 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi lingkungan akan berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.

### **5.1.7. Simpulan mengenai Hipotesis 7**

**H7 : Semakin tinggi tingkat kesuksesan aliansi maka semakin tinggi keunggulan bersaing perusahaan.**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kesuksesan aliansi terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 3,461 dan dengan probabilitas sebesar 0,000, sehingga hipotesis 7 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kesuksesan aliansi akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

### **5.2. Implikasi Teoritis**

Keunggulan bersaing berkelanjutan sangat dipengaruhi oleh kesuksesan aliansi strategik (Goh, Geok dan Neo, 1999), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi strategik adalah: (1) atribut aliansi (Monczka, 1994), (2) resolusi konflik (Monczka, 1994); (3) perilaku komunikasi (Mohr dan Speakman, 1994); (4) kepercayaan (Zineldin, 1999); (5) komitmen (Mohrman et al., 1992); dan (6) lingkungan (Jap, 1999). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Goh, Geok dan Neo, (1999); Monczka, (1994); Mohr dan Speakman (1994); Zineldin (1999); Mohrman et al. (1992) dan Jap, (1999); yang menunjukkan hasil bahwa atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, kepercayaan, komitmen dan lingkungan mempengaruhi kesuksesan strategi aliansi yang berdampak pada keunggulan bersaing. Kontribusi dari penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku komunikasi paling dominan mempengaruhi kesuksesan strategi aliansi, sehingga disarankan agar PT. KDS menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan melalui saling membagi informasi yang penting dari kedua belah pihak sehingga mampu meningkatkan aliansi

strategik. Bagi dunia pendidikan adalah mempertegas pengaruh kuat atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, kepercayaan, komitmen dan lingkungan terhadap kesuksesan strategi aliansi dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

### 5.3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Manajer perusahaan PT. Kahar Duta Sarana dalam meningkatkan kesuksesan aliansi perlu lebih memperhatikan atribut aliansi dan perilaku komunikasi daripada variabel lainnya, hal ini dikarenakan atribut aliansi dan perilaku komunikasi mempunyai nilai korelasi yang paling tinggi yaitu sebesar 0,23. Manajer perusahaan PT. Kahar Duta Sarana dalam meningkatkan keunggulan bersaing perlu memperhatikan kesuksesan aliansi, hal ini dikarenakan kesuksesan aliansi mempunyai nilai korelasi yang tinggi yaitu sebesar 0,31.

Implikasi Kebijakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Resolusi konflik mempunyai pengaruh yang positif terhadap kesuksesan strategi aliansi dengan koefisien sebesar 0,20, maka kesuksesan strategi aliansi dapat ditingkatkan melalui resolusi konflik melalui tiga indikator yaitu: pemecahan masalah bersama, menghindari konflik, dan arbitrase. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator “pemecahan masalah bersama“ merupakan indikator yang paling berpengaruh dari resolusi konflik dalam meningkatkan kesuksesan strategi aliansi dengan nilai estimasi 0,86. Hal ini menunjukkan bahwa PT. KDS dan toko-toko komputer selalu menjaga kesepakatan-kesepakatan yang telah disetujui bersama, caranya dengan mempertahankan pemahaman kemampuan pemecahan masalah (Problem solving) dan memahami perasaan dan situasi mitra kerja

Indikator “Arbitrase“ merupakan indikator yang paling rendah dari resolusi konflik dalam meningkatkan kesuksesan strategi aliansi dengan nilai estimasi 0,69. Hal ini menunjukkan bahwa PT. KDS perlu meningkatkan penyelesaian atas persoalan yang

muncul dalam aliansi dengan menggunakan aturan yang berlaku dan pihak yang dapat mendamaikan, caranya dengan meningkatkan keyakinan bersama dan saling mempercayai bahwa hubungan bisnis ini dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan saling menguntungkan.

2. Atribut aliansi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kesuksesan strategi aliansi dengan koefisien sebesar 0,23, maka kesuksesan strategi aliansi dapat ditingkatkan melalui atribut aliansi melalui tiga indikator yaitu: harapan aliansi, koordinasi, dan saling ketergantungan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator “harapan aliansi, koordinasi, dan saling ketergantungan“ merupakan indikator yang paling berpengaruh dari atribut aliansi dalam meningkatkan kesuksesan strategi aliansi dengan nilai estimasi 0,79. Hal ini menunjukkan bahwa atribut aliansi menjadi prioritas utama yang harus mendapat perhatian dari manajemen terutama dengan selalu menjaga harapan aliansi, koordinasi, dan saling ketergantungan antara PT. KDS dengan toko-toko komputer.
3. Lingkungan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kesuksesan strategi aliansi dengan koefisien sebesar 0,19, maka kesuksesan strategi aliansi dapat ditingkatkan melalui lingkungan melalui tiga indikator yaitu: dinamisme, heterogenitas, dan hostility. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator “heterogenitas“ merupakan indikator yang paling berpengaruh dari lingkungan dalam meningkatkan kesuksesan strategi aliansi dengan nilai estimasi 0,83. Hal ini menunjukkan bahwa PT. KDS agar selalu mempertahankan jumlah keragaman di outlet agar tetap stabil dan optimal.

Indikator “hostility“ merupakan indikator yang paling rendah dari lingkungan dalam meningkatkan kesuksesan strategi aliansi dengan nilai estimasi 0,68. Hal ini menunjukkan bahwa PT. KDS agar selalu memonitor progress perkembangan omzet penjualan netto sesuai dengan tingkat pertumbuhan yang ditargetkan serta tetap mempertahankan keuntungan agar persentasenya selalu naik dengan menekan biaya-biaya distribusi.

4. Perilaku komunikasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kesuksesan strategi aliansi dengan koefisien sebesar 0,20, maka kesuksesan strategi aliansi dapat ditingkatkan melalui perilaku komunikasi melalui tiga indikator yaitu: kualitas, penyebaran informasi, dan partisipasi. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator “partisipasi“ merupakan indikator yang paling berpengaruh dari perilaku komunikasi dalam meningkatkan kesuksesan strategi aliansi dengan nilai estimasi 0,87. Hal ini menunjukkan bahwa PT. KDS dan toko-toko komputer perlu mempertahankan partisipasi bersama melalui dukungan pada pameran-pameran melalui tenaga SPG. Indikator “penyebaran informasi“ merupakan indikator yang paling rendah dari perilaku komunikasi dalam meningkatkan kesuksesan strategi aliansi dengan nilai estimasi 0,78. Hal ini menunjukkan bahwa PT. KDS agar selalu menjaga dan memperhatikan informasi-informasi berupa jenis produk, daftar harga dan informasi ketersediaan produk.
5. Kepercayaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kesuksesan strategi aliansi dengan koefisien sebesar 0,18, maka kesuksesan strategi aliansi dapat ditingkatkan melalui kepercayaan melalui lima indikator yaitu: kompetensi, kejujuran, reliabilitas, tanggung jawab, dan berpengalaman. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator “berpengalaman“ merupakan indikator yang paling berpengaruh dari kepercayaan dalam meningkatkan kesuksesan strategi aliansi dengan nilai estimasi 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa PT. KDS agar selalu menjaga kualitas produk, ketersediaan produk dan selalu memenuhi waktu dan jumlah pesanan secara tepat agar tidak terjadi kehilangan kesempatan menjual. Indikator “kejujuran“ merupakan indikator yang paling rendah dari kepercayaan dalam meningkatkan kesuksesan strategi aliansi dengan nilai estimasi 0,81. Hal ini menunjukkan bahwa PT. KDS agar selalu menjaga kebenaran jumlah barang yang dikirim, serta nilai tagihan yang harus dibayar.
6. Komitmen mempunyai pengaruh yang positif terhadap kesuksesan strategi aliansi dengan koefisien sebesar 0,19, maka kesuksesan strategi aliansi dapat ditingkatkan melalui komitmen melalui tiga indikator yaitu: afektif, kontinuan, dan normatif. Berdasarkan

*standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator “afektif” merupakan indikator yang paling berpengaruh dari komitmen dalam meningkatkan kesuksesan strategi aliansi dengan nilai estimasi 0,86. Hal ini menunjukkan bahwa PT. KDS agar selalu mempertahankan kebanggaan dari toko-toko komputer dengan aliansi strategik yang dilakukan dengan PT. Kahar Duta Sarana.

Indikator “kontinuan” merupakan indikator yang paling rendah dari komitmen dalam meningkatkan kesuksesan strategi aliansi dengan nilai estimasi 0,80. Hal ini menunjukkan bahwa PT. KDS perlu meningkatkan sikap toko-toko komputer agar bersedia untuk bekerja ekstra melampaui apa yang diharapkan agar aliansi strategik yang dilakukan berhasil.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

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

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil *R Square* menunjukkan besaran 0,61 untuk kesuksesan aliansi strategik; dan 0,10 untuk keunggulan bersaing. Hal ini mengindikasikan perlunya menambah variabel lain yang tidak masuk dalam model yang mempengaruhi kesuksesan aliansi strategik dan keunggulan bersaing.
2. Nilai GFI dan AGFI yang masuk dalam evaluasi model Marginal, mengindikasikan bahwa perlu menambah variabel atau indikator.

#### **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 agar penelitian dilakukan tidak hanya pada PT. Kahar Duta Sarana saja, tapi juga perusahaan pesaing. Selain itu untuk pengembangan penelitian mendatang agar pertanyaan dalam kuesioner menggunakan kosa kata yang baik agar lebih mudah dimengerti oleh responden.

## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin dan Barton Weitz, 1992, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXIX, February, hlm. 18-34
- Anderson, James C. dan James A. Narus, 1990, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", **Journal of Marketing**, Vol. 54, January, hlm. 42-58
- Chan, Peng S. Dan Dorothy, 1993, "Strategic Alliances in Technology: Key Competitive Weapon", **Sam Advanced Management Journal**, Autumn
- Cravens, Karen, Nigel Piercy, and David Cravens, (2000), "Assessing the performance of strategic alliance: matching metrics to strategies," **European Management Journal**, London, October, vol.18.
- Das, T.K. dan Bing-Sheng Teng, 1998, "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 3, hlm. 491-512

- Doney, Patricia M., dan Joseph P. Cannon, 1997, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship", **Journal of Marketing**, Vol. 61, April, hlm. 35-51
- Dussauge, Pierre dan Bernard Garrette, 1998, "Anticipating the Evolutions and Putcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms", **International Studies Management & Organization**, Vol. 27, No. 4, Winter, hlm. 104-126
- Elmuti, Dean, and Yunus Kathawala, (2001), "Aliances strategic managemen studies," **Management Decisions**, London, Vol.39.
- Ganesan, Shankar, 1994, "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship", **Journal of Marketing**, No.58, April, hlm. 1-19
- Indriantoro, Nur & Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen**, BPFE Yogyakarta
- Jap, Sandy D., 1999, "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supllier Relationship", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXVI, November, hlm. 461-475
- Mohr, Jakki dan John R. Nevin, 1990, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", **Journal of Marketing**, October, hlm. 36-51
- ....., Robert J. Fisher, dan John R. Nevin, 1996, "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control", **Journal of Marketing**, Vol. 60, July, hlm. 103-115
- Mohr, Jakki dan Robert Spekman, 1994, "Characteristics of partnership Success: Partnership Attributes, Communication behaviour, and Conflict Resolution Techniques", **Strategic Management Journal**, Vol. 15, hlm. 135-152
- Murray, Janet Y, "Atrategic alliance-Based global sourcing strategy for competitive advantage: A conceptual framework and research propositions," **Journal of International Marketing**, Vol.9, No.4, pp.30-58
- Monczka, Robert M., Kenneth J. Petersen, Robert B. Handfield, dan Gary L. Ragart, 1998, "Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective", **Decision Sciences**, Vol. 29, No. 3, Summer,hlm. 553-577.

- Moore, Kevin R., 1998, "Trust and Relationship Commitment in Logistic Alliances: a Buyer Perspective", **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Winter, hlm. 24-37
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, dan Rohit Deshpande, 1992, "Relationships Between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust Within and Between Organizations", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXIX, August, hlm. 314-328
- Morgan, Robert M. dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol.58, July, hlm. 20-38
- Passemard, D dan Brian H. Kleiner, 2000, "Competitive Advantage in Global Industries", **Management Research News**, Vol. 23, No. 7/8
- Pitts, Robert A. dan David Lei, 1996, "**Strategic Management. Building and Sustaining Competitive Advantage**", West Publishing Company, Amerika
- Saxton, Todd, 1997, "The Effects of Partner and Relationship Characteristic on Alliance Outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.2, hlm. 443-461
- Shamdasani, Prem N., dan Jagdish N. Sheth, 1994, "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances", **European Journal of Marketing**, Vol. 29, No. 4, hlm. 6-23
- Snyman, Johannes H. Dan Donald V. Drew, 2003, "Complex Strategic Decision Processes and Firm Performance in a Hypercompetitive Industry", **The Journal of American Academy of Business**, March, hlm. 293-298
- Sugiyono, 2002, **Metode Penelitian Bisnis**, CV Alvabeta, Bandung
- Vyas, Niren M., William L. Shelburn, dan Dennis C. Rogers, 1995, "An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Function and Framework", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 10, No.3, hlm. 47-60
- Wahyuni, Sari, Pervez N Ghauri, and Theo J.B.M Postma, (2003), "An investigation into factors influencing international strategic alliance process," **Gadjah Mada International Journal of Business**, Vol. 5, No.3, pp.273-299.

