

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA KEMAMPULABAAAN
DALAM MENINGKATKAN STRATEGI KERJA SAMA
JANGKA PANJANG**

(Studi Kasus : Partner se Jawa Bali yang bekerja pada Telkomsel
Project di Nokia Siemens Network)



TESIS

Disusun Oleh:

**Judi Permadi, ST
C4A006182
Angkatan 27
Kelas akhir Pekan**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2009**



Sertifikasi

Saya, Judi Permadi, ST, 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

Judi Permadi, ST

PERSETUJUAN TESIS

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

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KEMAMPULABAAAN DALAM MENINGKATKAN STRATEGI KERJA SAMA JANGKA PANJANG

**(Studi Kasus : Partner se Jawa Bali yang bekerja pada Telkomsel
Project di Nokia Siemens Network)**

**yang disusun oleh Judi Permadi, ST, NIM C4A006182
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 2 Maret 2009**

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

Prof Dr H Suyudi Mangunwihardjo

Dr J Soegiarto PH, SU

ABSTRACT

To build competitive advantages strategy, Nokia Siemens Networks as Telecommunication Company makes relationship with their partner or supplier. In reality there many problem in those relationship, therefore the purpose of this research is to test the influences of relationship commitment and relationship quality on profit performance to increase long term relationship strategy. The samples size of this research is 112 sub contractors of Nokia Siemens Networks. To analysis data use Structural Equation Model (SEM) with AMOS software.

The results of this research take summary in two processes. First, to make increase in profit performance on long term relationship strategy is increase in relationship commitment. Second, to make increase in profit performance on long term relationship strategy is increase in relationship quality.

There are some limited model on this research come from squared multiple correlation that show 0,41 on profit performance that influence in long term relationship strategy and 0,50 on both of relationship commitment and relationship quality that influence in profit performance. This is not enough optimal for antecedent variable. Optimal variable should be bigger than 0,70. Suggestion for next research is: business environment, product position, competition position and anything else

Keywords: commitment relationship, quality relationship, profit performance, and long term relationship strategy.

ABSTRAKSI

Untuk menciptakan *competitive advantages*, Nokia Siemens Networks sebagai perusahaan telekomunikasi banyak membuat kerjasama dengan para partner ataupun supplier. Namun pada kenyataannya dari strategi kerjasama yang diterapkan banyak muncul permasalahan, oleh karena itu penelitian ini ditujukan untuk menganalisis pengaruh komitmen hubungan dan kualitas hubungan terhadap kinerja kemampuan dalam meningkatkan strategi kerjasama jangka panjang. Sampel penelitian ini adalah sub kontraktor Nokia Siemens Networks, sejumlah 112 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data.

Hasil dari penelitian membuktikan dan memberi kesimpulan dalam dua proses. Pertama, untuk mendapatkan kinerja kemampuan dalam meningkatkan strategi kerja sama jangka panjang adalah dengan meningkatkan komitmen hubungan. Kedua, untuk mendapatkan kinerja kemampuan dalam meningkatkan strategi kerja sama jangka panjang adalah dengan meningkatkan nilai kualitas hubungan.

Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil squared multiple correlation yang menunjukkan besaran 0,41 untuk kinerja kemampuan yang mempengaruhi strategi kerjasama jang panjang; dan 0,50 untuk komitmen hubungan dan kualitas hubungan yang mempengaruhi kinerja kemampuan. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70. Variabel yang disarankan untuk penelitian mendatang adalah: lingkungan bisnis, posisi produk, posisi persaingan dan lain sebagainya..

Kata Kunci: komitmen hubungan, kualitas hubungan, kinerja kemampuan dan strategi kerjasama jangka panjang

KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT 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. H Suyudi Mangunwihardjo, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Drs. J Sugiarto PH, SU, 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, sub kontraktor Nokia Siemens Networks.
7. Istri dan anak tercinta, 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 Allah SWT 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, Maret 2009

Judi Permadi, ST

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Persetujuan Tesis	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vii
Bab I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
Bab II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN ..	8
2.1. Telaah Pustaka	8
2.2. Penelitian Terdahulu	22
2.3. Perbedaan Penelitian dan Sumbangan Penelitian	24
2.4. Dimensionalitas dan Definisi Operasional Variabel.....	25
2.5. Penentuan Variabel dan Dimensi.....	29
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis	31
Bab III. METODE PENELITIAN	33
3.1. Populasi dan Sampel	33
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	33
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	34
3.4. Teknik Analisis Data.....	35

Bab IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Analisis Data Penelitian	41
4.2.	Pengujian Asumsi SEM	43
4.3.	Uji Reliability dan Variance Extract	46
4.4.	Analisis Data	47
4.5.	Pengujian Hipotesis.....	58
Bab V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1.	Simpulan.....	62
5.2.	Implikasi Kebijakan	65
5.3.	Keterbatasan Penelitian	68
5.4.	Agenda Penelitian Mendatang	68
Daftar Pustaka		69

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Laporan Hasil Pemeriksaan Sub Kontraktor Nokia Siemens Networks Tahun 2003 sampai dengan Tahun 2007	5
Tabel 2.1. Peneliti-peneliti Terdahulu.....	23
Tabel 2.2. Variabel Independen dan Dependen	29
Tabel 2.3. Model Persamaan Struktural.....	30
Tabel 2.4. Model Pengukuran.....	30
Tabel 2.5 Definisi Operasional dan Indikator Penelitian.....	31
Tabel 3.1 Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS	39
Tabel 4.1. Normalitas Data	43
Tabel 4.2. Statistik Deskriptif	45
Tabel 4.3. Reliability dan Variance Extract.....	47
Tabel 4.4. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen hubungan	49
Tabel 4.5. Standardized Regression Weight Pada Analisis Konfirmatori komitmen hubungan.....	49
Tabel 4.6. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori kualitas hubungan.....	50
Tabel 4.7. Standardized Regression Weight Pada Analisis Konfirmatori kualitas hubungan.....	51
Tabel 4.8. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori strategi kerja sama jangka panjang.....	52
Tabel 4.9. Standardized Regression Weight Pada Analisis Konfirmatori strategi	

kerjasama jangka panjang	53
Tabel 4.10. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori	
kinerja kemampulabaan.....	54
Tabel 4.11. Standardized Regression Weight Pada Analisis Konfirmatori	
kinerja kemampulabaan.....	55
Tabel 4.12. Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model.....	56
Tabel 4.13. Standardized Regression Weight	58
Tabel 4.14. Regression Weight Structural Equational Model	59
Tabel 5.4. Implikasi Kebijakan.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Indikator Variabel Komitmen Hubungan.....	26
Gambar 2.2 Indikator Variabel Kualitas Hubungan	27
Gambar 2.3. Indikator Variabel Kinerja kemampulabaan	28
Gambar 2.4. Indikator Variabel Strategi kerjasama jangka panjang	29
Gambar 2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis	32
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori – Komitmen Hubungan	48
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori – Kualitas Hubungan	50
Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori – Strategi Kerjasama Jangka Panjang.....	52
Gambar 4.4. Analisis Faktor Konfirmatori – Kinerja Kemampulabaan	54
Gambar 4.5. Hasil Pengujian Structural Equational Model (SEM).....	56
Gambar 5.1. Peningkatan Strategi Kerjasama Jangka Panjang-Proses 1.....	64
Gambar 5.2. Peningkatan Strategi Kerjasama Jangka Panjang-Proses 2.....	64

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis baik pasar domestik maupun pasar internasional telah meningkat sangat ketat. Perusahaan yang ingin berkembang atau paling tidak mampu bertahan harus dapat menyediakan pelanggan barang atau jasa yang bernilai lebih tinggi, kualitas atau mutunya, ketersediaan dan pelayanan yang lebih baik. Intinya mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable marketing*). Menurut Baron (1996) dalam Tatiek NH (2004, p:99) konsep pemasaran mengalami transformasi kearah *relationship marketing* yakni usaha menarik, memelihara dan meningkatkan pelanggan. Konsep *relationship marketing* kepuasan konsumen merupakan muara dari meningkatnya pemasaran kini menjadi tanggung jawab semua pihak yang ada dalam perusahaan (Petrof, 1997 dalam Tatiek NH, 2004).

Di era globalisasi seperti sekarang ini dunia industri menghadapi tantangan yang begitu berat karena dituntut untuk bersaing baik secara regional, nasional maupun internasional. Di samping itu perkembangan teknologi, sistem informasi, perkembangan lintas budaya, perubahan peta perekonomian internasional dan iklim social politik menambah kompleksnya permasalahan yang harus dihadapi oleh organisasi dunia usaha. Organisasi dunia usaha akan mampu berkompetitif apabila organisasi dunia usaha tersebut mampu mengikuti perubahan lingkungan yang ada. Untuk meningkatkan jumlah pengguna telekomunikasi diperlukan strategi baru yaitu dengan melakukan merger dengan perusahaan lain untuk menjadi yang lebih

besar. Merger telah menjadi topic yang populer dalam beberapa tahun terakhir ini yang pada awalnya hanya terbatas pada kalangan komunitas pelaku bisnis saja, tetapi sekarang masyarakat umum mulai familiar dengan terminology ini.

Seperti Siemens AG yang berkedudukan di Munich, Jerman telah memutuskan untuk melakukan merger Divisi Komunikasinya di seluruh dunia dengan Nokia menjadi Nokia Siemens Networks (NSN). Begitu juga dengan Divisi Komunikasinya di Indonesia yang masih bergabung dengan PT. Siemens Indonesia akan bermerger juga dengan Nokia Network di Indonesia, dimana perusahaan yang baru ini akan efektif bekerja mulai bulan April 2007. tujuan merger adalah untuk meningkatkan pangsa pasar regional, nasional dan internasional.

Bisnis di bidang industri telekomunikasi menjadi bisnis yang sangat menarik. Saat ini tercatat enam pemain besar di industri telekomunikasi dunia yaitu : Ericsson, Alcatel, Lucent technology (Alcatel dan Lucent technology kini sudah merger), Motorola, AT and T. Samsung dan Hua Wei. Perusahaan hasil merger Siemens-Nokia ini akan menjadi perusahaan telekomunikasi terbesar ketiga setelah Ericsson dan Alcatel-Lucent technology.

Dalam industri telekomunikasi di dunia, Nokia Siemens Networks memposisikan diri sebagai pemimpin dalam industri telekomunikasi yang menggabungkan teknologi selular dan teknologi *fix network* ke dalam suatu sistem konvergensi telekomunikasi.

Sebagai perusahaan yang berasal dari dua perusahaan yang telah lama bergerak di bisnis ini, maka Nokia Siemens Networks bermain di segmen dengan tingkat persaingan yang ketat karena para pesaing merupakan pemain-pemain yang sudah lama bergerak di bisnis telekomunikasi.

Segmen yang dituju adalah memberikan pelayanan kepada operator telekomunikasi yang sudah menggunakan perangkat Nokia atau Siemens dengan memberikan harga yang lebih kompetitif dibanding pesaing sehingga para operator menjadi loyal, serta memberikan solusi bagi pelanggan / operator bagaimana cara untuk dapat meningkatkan efisiensi di dalam operasional serta membantu membangun persaingan di dalam sistem komunikasi yang didasarkan pada penerapan teknologi terbaru.

Mohr et al., (1996) menemukan bahwa komunikasi adalah menjadi kunci penting bagi kelanjutan hubungan kerjasama. Komunikasi dipandang sebagai elemen paling penting bagi kesuksesan hubungan antar perusahaan karena kenyataan membuktikan bahwa hubungan antar perusahaan selalu melibatkan komunikasi. Komunikasi yang baik dipandang mampu untuk mengurangi terjadinya kesalahpahaman atau ambiguitas antar anggota dalam kerjasama tersebut. Dengan demikian jalinan komunikasi yang baik seharusnya menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan kerjasama antar perusahaan.

Hal ini menggambarkan sebuah kebutuhan pada keadaan dimana adanya saling pengertian yang lebih baik pada hubungan pekerjaan (*working partnership*) antara perusahaan pabrikan dan perusahaan distribusi (James A. Narus & James C. Anderson, 1990, p:42). Hubungan strategis dan berkualitas antara pabrikan dan saluran distribusinya diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka agar tetap unggul dalam persaingan. Sebagai suatu fungsi, saluran distribusi bertanggung jawab dalam menentukan jumlah persediaan dan berapa besar pesanan yang akan dikumpulkan serta penanganannya dengan mempertimbangkan biaya

aktivitasnya. Sebaliknya pihak distributor berperan khusus dan progresif dalam mendukung *working partnership* dengan industri..

Sementara sejumlah model muncul sebagai variabel yang potensial dari perilaku dan pandangan menuju hubungan *partnership* Mohr *etc* (1996) menganalisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap koordinasi, kepuasan dan komitmen hubungan dengan 3 variabel utama yaitu kepuasan, komitmen dan koordinasi. Dan Sandy D. Jap (1999) mengemukakan *coordination* dan *profit performance* sebagai faktor kolaborasi *relationship buyer* dan supplier dalam menciptakan kinerja kemampuan. Lalu Ali Mahir (2003) dalam penelitiannya menunjukkan kualitas, komitmen dan kepercayaan hubungan sebagai variabel yang mempengaruhi variabel kerjasama jangka panjang.

Pada saat ini kerjasama antara Telkomsel dan Nokia Siemens Networks sudah berjalan 2 periode yaitu pada fase TINEM 1 (*Tender of infrastuctur in Next Millenium*), yaitu dari tahun 2001 -2004. Dan fase TINEM 2, yaitu pada tahun 2004 – 2008. Dalam mengerjakan *project* dari Telkomsel yang sifatnya *turnkey* ini Nokia Siemens Networks menjalin kerjasama dengan para partner. Hubungan kerjasama antara Nokia Simens Network dengan para partnernya sekarang ini sudah mengarah ke *partnership*, yaitu hubungan kerjasama jangka panjang.

Salah satu indikasi yang menyebabkan terjadinya gap antara penilaian *market share* Nokia Siemens Network dengan *net margin* adalah bahwa selama ini *partnership* antara Nokia Simens Network dengan para partnernya tidak berjalan dengan semestinya. Semakin banyaknya pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh partner ataupun oleh Nokia Simens Network terhadap kerjasama yang dibuat mengindikasikan bahwa *partnership* tidak berjalan sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan Tabel 1.3 terlihat bahwa jumlah pelanggaran yang dilakukan sub kontraktor terus meningkat dari Tahun 2002 sebanyak 45 pelanggaran, tahun 2004 sebanyak 78 pelanggaran, Tahun 2005 sebanyak 98 pelanggaran, Tahun 2006 sebanyak 130 pelanggaran, dan Tahun 2007 sebesar 156 pelanggaran. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
Laporan Hasil Pemeriksaan Sub Kontraktor Nokia Siemens Networks
Tahun 2003 sampai dengan Tahun 2007

No	Tahun	Banyaknya Pelanggaran	Hal-hal Yang Perlu Diperhatikan *
1	2003	45	16
2	2004	78	25
3	2005	98	35
4	2006	130	40
5	2007	156	54

Sumber : Nokia Siemens Networks

* Keterangan : Pelanggaran yang perlu diperhatikan adalah : meninggalkan kewajiban di dalam kontrak kerjasama yang dapat mengakibatkan kerugian besar terhadap Nokia Siemens Networks, misal : menyelesaikan pekerjaan tidak tepat waktu, kualitas tidak sesuai spesifikasi, tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai perjanjian dan lain, lain.

1.2. Perumusan Masalah

Untuk menciptakan *competitive advantages*, Nokia Siemens Networks sebagai perusahaan telekomunikasi banyak membuat kerjasama dengan para partner ataupun supplier. Tetapi pada kenyataannya dari strategi kerjasama yang diterapkan banyak muncul permasalahan.

Penelitian didasarkan adanya permasalahan yang ada di Nokia Siemens Network, dimana berdasarkan data dari Nokia Siemens Network bahwa dari tahun 2003 sampai 2007 pelanggaran kerjasama antara Nokia Siemens Networks dengan para partner maupun suppliernya mengalami peningkatan. Kualitas hubungan dan komitmen hubungan antara Nokia Siemens Networks dengan partner/supplier berjalan kurang baik, dimana dengan latar belakang perusahaan yang berbeda, masing masing mempunyai kepentingan yang berbeda juga. Nokia Siemens Networks berkeinginan bahwa kerjasama yang dilakukan merupakan suatu hubungan jangka panjang dan mampu menghasilkan *outcomes* yang maksimal atas kepentingan yang berbeda. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat diajukan 3 pertanyaan penelitian (research question) sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh komitmen hubungan terhadap kinerja kemampulabaan?
2. Apakah terdapat pengaruh kualitas hubungan terhadap kinerja kemampulabaan?
3. Apakah terdapat pengaruh kinerja kemampulabaan terhadap strategi kerjasama jangka panjang?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh komitmen hubungan terhadap kinerja kemampulabaan dalam meningkatkan strategi kerjasama jangka panjang.

2. Menganalisis pengaruh kualitas hubungan terhadap kinerja kemampulabaan dalam meningkatkan strategi kerjasama jangka panjang.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dan arahan penelitian berikutnya khususnya bidang strategi kerjasama jangka panjang mengenai variabel – variabel yang mempengaruhi.
2. Memberikan masukan kepada manufaktur (Nokia Siemens Networks) dan para distributor dalam membentuk suatu kerjasama jangka panjang dan mencapai profitabilitas optimum agar tercipta aktivitas pekerjaan yang efektif..
3. Memberikan masukan kepada praktisi dalam memandang hubungan kausalitas yang terjalin diantara variabel – variabel pembentuk strategi kerjasama jangka panjang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Teori Generik

Strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau akan dianut oleh perusahaan dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan ini (Andrew, 1971). Sedangkan manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Siagian, 1998).

Dari hal diatas dapat diartikan bahwa strategi bagi suatu manajemen organisasi merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan (Porter, 1985).

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

Perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat pada bidang operasi, atau harus dapat mengambil keunggulan dari lingkungannya untuk keuntungan menggunakan strategi yang dipilih. Beberapa perusahaan telah gagal karena strategi yang digunakan tidak tepat untuk lingkungan perusahaannya. Hill dan Jones (1995), kondisi beberapa industri besar telah dibagi dalam sejumlah kelompok strategi, kelompok strategi tersebut telah menggunakan strategi yang sama. Perusahaan dalam kelompok strategi berbeda juga mempunyai perbedaan strategi. Banyak perusahaan yang malakukan investasi pada teknologi dengan harapan dapat memberikan keunggulan bersaing (Kettinger et al, 1994). Yavas et al (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) juga memberikan outline yang kuat mengenai peningkatan kinerja tenaga pemasaran dalam industri perbankan menjadi bagian yang terbesar dalam memenangkan keunggulan bersaing.

Menurut Porter (1985) agar suatu perusahaan dapat lebih unggul dari para pesaingnya, maka perusahaan tersebut harus mampu memproduksi barang atau jasa sejenis dengan yang diproduksi oleh pesaingnya dengan harga yang lebih murah. Agar perusahaan mampu menghasilkan barang atau jasa dengan biaya yang seminimum mungkin maka haruslah perusahaan tersebut bekerja dengan optimal. Perusahaan dikatakan bekerja secara optimal penuh bila perusahaan mempunyai sumber daya yang tepat dan pada waktu yang tepat pula.

Target yang harus dicari adalah target optimal total, yaitu apabila perusahaan dalam operasinya benar-benar tidak ada sisa kapasitas sumber daya milik perusahaan. Dalam bahasa matematika model *simplex Linier Programing* ditunjukkan dengan tidak adanya nilai *slack*, yaitu sisa nilai *Right hand side value* yang tak terpakai. Semua nilai *right hand side value* menggambarkan semua kapasitas sumber daya milik perusahaan terpakai.

Miles dan Snow (1988) mengklasifikasikan perusahaan kedalam empat kelompok berdasarkan strategi: *prospector*, *analyzers*, *defenders* and *reactors*, sebagai kutipan dari Kolar dan McDaniel (1978), Tavakolian (1989); Hatten dan James (1994); dan Karimi (1996). Kategori perusahaan sebagai *prospector* (pencari) adalah mencari secara konstan untuk segmen pasar baru dan eksperimen secara teratur dengan respon potensial pada kecenderungan timbulnya dalam lingkungan bisnis. Perusahaan dalam kategori ini sering mendorong perubahan dan menimbulkan ketidakpastian dimana pesaingnya harus merespon.

Analyzers adalah operasi perusahaan dalam dua tipe pada bagian produk-pasar. Satu relatif stabil, dimana lainnya menuju perubahan. Stabil dalam pengertian ini artinya perusahaan adalah beroperasi secara rutin dan efisiensi menggunakan struktur dan prosesnya yang dimiliki secara formal pada tempatnya. Mengikuti perubahan artinya bahwa top manajemen adalah secara konstan dan sistematis melihat pesaing untuk ide baru dan secara cepat menerima ide yang paling menjanjikan.

Top manajemen pada perusahaan tipe *defenders* mempunyai level yang tinggi pada keahlian dalam membatasi wilayahnya, tetapi tidak bisa memilih kesempatan diluar atau wewenangnya. Fokus yang dipersempit ini artinya bahwa perusahaan dalam kategori ini kadang membuat penyesuaian dalam teknologi, struktur atau metode operasi. Perusahaan ini menekankan pada fokus untuk peningkatan efisiensi operasinya.

Reactors meliputi perusahaan dimana top manajemen sering tampak berubah dan tidak pasti dalam lingkungan organisasinya tetapi tidak dapat merespon keefektifan. Jadi perusahaan dalam kategori ini tidak mempunyai kekonsistenan hubungan struktur-strategi, dan juga dalam kekurangan tekanan yang ekstrim kuat pada lingkungan, kadang membuat banyak penyesuaian.

2.1.2. Komitmen Hubungan (*Commitment Relationship*).

Menurut Morgan & Hunt (1994, p:26), komitmen didefinisikan sebagai kepercayaan dalam hubungan kerjasama yang terjadi pada hubungan yang terus menerus yang sangat penting sebagai jaminan usaha untuk memelihara kerjasama yang mereka lakukan. Dia juga mengemukakan bahwa komitmen adalah pusat dari hubungan pemasaran (*marketing relationship*). Dorsch dkk (1998) menambahkan

komitmen merupakan kemampuan untuk mengembangkan pertukaran hubungan yang baik dan menggambarkan tingkat *relational bonding* yang tertinggi, komitmen juga meliputi kegiatan untuk memelihara sebuah hubungan.

Komitmen hubungan didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Mowday, Porter & Steers (1982) dikutip dari Luthan (1992) mengemukakan bahwa komitmen hubungan terdiri dari tiga faktor, yaitu : (1) keinginan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (2) kemauan dasar untuk berusaha bagi organisasi, (3) perilaku sesuai dengan nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*). Tumbuhnya ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *setting* pekerjaan secara umum.

Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen hubungan sebagai :

1. Perasaan dalam menjalin hubungan.
2. Kebanggaan dalam menjalin hubungan
3. Kepedulian menjalin hubungan.
4. Hasrat yang kuat menjalin hubungan.
5. Kepercayaan yang kuat menjalin hubungan.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha menjalin hubungan

Variabel komitmen hubungan dibagi dalam tiga kategori yaitu: karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian, karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi

(formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi dia tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

Saat komitmen hubungan dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pekerja; karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengalaman kerja dan kepuasan kerja dari pekerja.

Kemudian komitmen memiliki 3 aspek yang menurut Anderson & Weitz (1992) adalah sebuah keinginan bersama untuk mengembangkan hubungan yang stabil, kemauan untuk berkorban dalam mempertahankan dan memelihara hubungan dan keyakinan stabilitas akan hubungan tersebut. Morgan & Hunt (1994) dalam penelitiannya mengatakan komitmen hubungan kerjasama adalah konsep kunci, memposisikan mereka sebagai variabel penghubung antara lima antecedent yang penting yaitu biaya penghentian hubungan, manfaat hubungan, nilai keuntungan bersama, komunikasi dan perilaku oportunistik dari lima hasil keluaran yaitu persetujuan bersama, keinginan untuk putus hubungan, konflik fungsional dan ketidakpastian.

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.

Ross *et al* (1997, p:689) mengatakan komitmen untuk melakukan hubungan jangka panjang didefinisikan sebagai kompleksitas sikap dan tingkah laku yang mencerminkan keeratan hubungan antara dua pihak yang semakin mendekatkan keduanya menjadi satu kesatuan. Kompleksitas ini meliputi loyalitas kepada mitra kerja, harapan dan keinginan bahwa hubungan akan berlanjut, keyakinan akan konsensi yang didapatkan akan berlangsung lama, perasaan sebagai satu kesatuan aliansi dan kerelaan untuk berinvestasi dalam hubungan tersebut bahkan sampai kerelaan untuk memperkuat hubungan tersebut. Sedangkan Menurut Berry & Parasuraman, 1991 (dalam Morgan R.M & Hunt S.D., 1994, p:24) bahwa *relationship marketing* dibangun dengan komitmen, artinya hubungan tersebut akan terjadi jika ada rasa komitmen antara kedua belah pihak dalam menjalin hubungan jangka waktu yang lama. Hubungan terjadi jika perusahaan mampu memberikan komitmen yang tinggi kepada pelanggannya tentunya akan

memberikan kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap pelanggannya, karena komitmen secara umum dipandang sebagai suatu kekuatan dari tali hubungan diantara perusahaan dan pelanggan (Kim & Frazier, 1997). Dalam menjalin hubungan jangka panjang antar perusahaan, yang perlu dilakukan penegasan-penegasan oleh perusahaan adalah tetap menjaga komitmen dan kepercayaan (Berry & Pasuraman, 1991). Kesimpulan pengertian komitmen dalam hubungan antara perusahaan adalah suatu sikap yang dilakukan perusahaan agar hubungan yang terjalin menjadi berarti dan stabil (Anderson & B Weitz, 1992). Melalui komitmen penjagaan hubungan jangka panjang antar perusahaan diharapkan bisa mencapai perkembangan dan kemanfaatan atas hubungan tersebut.

H 1 : Komitmen hubungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kemampuan.

2.1.3. Kualitas Hubungan (*Relationship Quality*)

Kualitas hubungan menunjukkan perusahaan sebagai individu merasakan nilai tambah dari hubungan yang terjalin diantara mereka, yang menggambarkan kedekatan diantara perusahaan mitra. Kualitas hubungan yang tinggi akan menimbulkan interaksi dan hubungan diantara perusahaan perusahaan yang bersangkutan, yang akhirnya bisa dipandang sebagai aset strategik. Perusahaan mitra berusaha mengoptimalkan potensi strategik itu dari kualitas hubungan yang baik (Johnson, 1999, p:6). Morgan dan Hunt (1994, p:12) kualitas hubungan diperhitungkan dalam membina hubungan diantara perusahaan dan mitra bisnisnya sangat diharapkan dalam jangka yang cukup lama, dimana sangat berkait erat dengan komitmen yang dibangun oleh mereka.

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.

Kualitas hubungan menurut Johnson (1999, p:6-7) meliputi kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*) dan kejujuran (*fairness*). Sedangkan Macneil (1980, dalam Heide and John, 1992) mendefinisikan norma hubungan diisyaratkan sebagai kelanjutan dari suatu norma yang saling melengkapi, dengan tiga dimensinya yaitu fleksibilitas (*flexibility*), pertukaran informasi (*information exchange*) dan solidaritas (*solidarity*). Fleksibilitas didefinisikan sebagai harapan kedua belah pihak untuk dapat saling menyesuaikan keadaan yang berubah. Pertukaran informasi merupakan sikap saling aktif dalam menyediakan informasi kepada partnernya. Dan solidaritas merupakan harapan nilai yang tinggi dari hubungan yang terbentuk. Dengan demikian kedua belah pihak saling memberi dan mengisi sehingga terjalin hubungan yang langgeng dan saling menguntungkan. Dan Mohr *et al* (1995, p:14) dimensi-dimensi kualitas hubungan meliputi pengawasan bersama, pembagian yang adil (*fair share*) dan kejujuran (*fairness*).

H 2 : Kualitas hubungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kemampulabaan.

2.1.4. Kinerja Kemampulabaan (*Profit Performance*)

Reinartz dan Kumar (2000, p:19) menjelaskan definisi *profit performance* (kinerja kemampulabaan) adalah suatu ukuran yang menunjukkan gambaran keuntungan perusahaan dan ditampilkan dalam kualitas sumber daya, pendapatan, laba dan keunggulan kompetitif. Kinerja kemampulabaan tidak hanya mengacu keuntungan individu perusahaan tetapi mengacu kepada hasil finansial yang dihasilkan oleh saling ketergantungan usaha dan investasi yang berada dalam

hubungan tersebut. Hal ini harus konsisten dalam proses hubungan yang terjadi antara pembeli dan supplier (Sandy D. Jap, 1999; p:466).

Peningkatan produktivitas pada perusahaan diharapkan menanamkan investasi berkelanjutan dan menanamkan investasi berkelanjutan dan mengkombinasikan sumber – sumber yang mereka miliki dalam langkah langkah strategis (Asanuma, 1989; Dyer, 1992 dalam Sandy D. Jap, 1999; p:462). Sehingga suatu hubungan organisasi bisa dijadikan suatu sumber keuntungan kompetitif dan antara perusahaan dan relasinya menjadi unit analisis yang relevan. Day (2000, p.24) menyatakan hubungan suatu hubungan kerjasama yang dilakukan mampu meningkatkan kinerja kemampuan dan memberikan keuntungan jangka panjang, karena pesaing tidak mampu meniru, memahami maupun menggantikan kualitas perusahaan tersebut. Reinartz dan Kumar (2000; p.19) menambahkan dengan mempertahankan relasi jangka panjang akan menghasilkan pemasukan yang lebih baik serta meningkatkan kinerja kemampuan. Sandy D. Jap (1999, p:477) berpendapat meskipun berkembang luasnya kepentingan dalam kolaborasi, ada suatu kekurangan dalam pemahaman mengenai bagaimana proses menghasilkan peningkatan kinerja kemampuan keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba. Morgan dan Hunt 1994; Seth dan Parpatiyar 1995 (dalam Reinartz dan Kumar, 2000, p:19) mengarahkan nilai positif yang kuat antara hubungan jangka panjang dan bertambahnya kinerja kemampuan perusahaan. Bahwa dengan mempertahankan relasi hubungan jangka panjang akan menghasilkan pemasukan yang lebih tinggi serta meningkatkan kinerja kemampuan.

Kepuasan berkolaborasi akan meningkatkan aset perusahaan dan prospek kinerja kemampulabaan perusahaan. Sandy D. Jap (1999, p.471) berpendapat meskipun berkembang luasnya kepentingan dan dalam berkolaborasi, ada suatu kekurangan dalam pemahaman mengenai bagaimana proses peningkatan kinerja kemampulabaan keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba.

Penelitian ini meningkatkan pemahaman dan menjelaskan bagaimana proses kolaborasi dalam hubungan perusahaan dan relasinya yang ditujukan untuk mengembangkan pendapatan strategik. Pembeli dan supplier akan saling menerima resiko atas usaha dan investasi sebab mereka termotivasi untuk mencapai hasil dari usaha strategis mereka.

H 3 : Kinerja kemampulabaan yang dibangun mempunyai pengaruh terhadap nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang.

2.1.5. Strategi Kerjasama Jangka Panjang (*Sustainable Alliance Strategic*)

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

Dalam memenuhi komitmen dengan pabrikan dalam tindakan kerjasama jangka panjang ada beberapa hal yang dilakukan distributor untuk memperkuat kerjasama hubungan (*working partnership*). Karakteristik-karakteristik yang dilihat pabrikan dari perusahaan distribusi, menurut James A. Narus & James. C Anderson (1987, p:38) adalah :

- a. *Market Penetration Ability*, didefinisikan sebagai kecakapan teknik dan agresivitas dari kekuatan penjualan dari staf pemasaran. Seleksi yang tepat, pelatihan dan motivasi pada tenaga tenaga profesional adalah cara yang paling tepat bagi distributor untuk mencapai tingkat penetrasi lokal yang diharapkan.
- b. *Prompt Payment of Bills*, keterlambatan tagihan yang menumpuk adalah salah satu hal yang sangat merugikan dalam bisnis. Dengan pembayaran pada waktu, maka pabrikan dapat menyediakan usaha atau fasilitas yang lebih baik bagi peningkatan kualitas hubungan yang dilakukan.
- c. *Financial Stability*, sebagian besar pabrikan melihat hubungan kerjasama untuk orientasi jangka panjang. Dengan manajemen profesional, aset dan *cash flow*, distributor yang memiliki kekuatan finansial merupakan partner yang diinginkan untuk hubungan kerjasama.
- d. *Knowledge of the Local Market*, dengan informasi tentang lokal market yang potensial misalnya segi ukuran, keinginan konsumen dan kecenderungan pasar, distributor akan memiliki ikatan kuat dalam kerjasama dengan pabrikan. Dalam informasi tersebut maka pabrikan berada dalam posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan yang dapat menguntungkan kerjasama hubungan tersebut.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang hubungan kemitraan strategik sebagai referensi utama penelitian ini terlihat dalam tabel berikut :

Tabel 2.1
Peneliti – Peneliti Terdahulu

Nama Peneliti	Variabel Anteseden	Variabel Outcomes	Tujuan Analisis	Alat Analisis	Temuan
Morgan, R.M. & Hunt S.D. (1994)	Relation benefits Relation termination cost Shared values Communication Opportunistic behavior Relationship commitment & Trust	Acquiescence Cooperation Propensity to leave Functional Conflict Uncertainty	Analisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap relation marketing.	Structural Equation Model	Komitmen dan kepercayaan berpengaruh terhadap kesuksesan hubungan jangka panjang.
Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R Nevin (1996)	Integration, Manufacturer Contro; Collaborative and Communitcation Control Variabel	Satisfaction Commitment Coordination	Analisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap koordinasi, kepuasan dan komitmen hubungan.	Confirmatory Factor Analysis	Manufacturer kontrol berpengaruh positif terhadap ketiga variabel outcomes (satisfaction, Commitment dan Coordination).
Johnson, Jean L (1999)	Dependence, Age Continuity expectation, Flexibility and Relationship Quality	Strategic Integration Performace	Analisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap kinerja antar perusahaan.	Confirmatory Factor Analysis	Kualitas hubungan memberi suppot terhadap kelanjutan hubungan jangka panjang.
Ali Mahir (2003)	Kualitas Hubungan Komitment hubungan Kepercayaan	Strategi kerjasama jangka panjang dan Kinerja kemampulabaan	Analisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap strategi jangka panjang dan kinerja kemampulabaan.	Structural Equation Model	Komitmen mempunyai pengaruh paling signifkans terhadap hubungan jangka panjang.

2.3. Perbedaan Penelitian dan Sumbangan Penelitian

Penelitian ini hanya menggunakan variabel komitmen hubungan dan kualitas hubungan dalam mempengaruhi kinerja kemampuan dalam meningkatkan strategi kerjasama jangka panjang dengan alasan bahwa permasalahan dalam penelitian ini yaitu banyak pelanggaran yang dilakukan oleh partner Telkomsel Project di Nokia Siemens Networks karena komitmen yang rendah dari partner yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat pelanggaran, hal tersebut juga sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan dari kedua belah pihak. Berdasarkan penelitian terdahulu maka perbedaan penelitian ini dari beberapa penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Morgan dan Hunt, (1994), perbedaannya adalah perluasan pada variabel kinerja kemampuan di mana pada penelitian Morgan dan Hunt (1990) tidak menguji pengaruh strategi kerja sama jangka panjang terhadap kinerja kemampuan namun hanya menguji pengaruh komitmen hubungan terhadap strategi kerja sama jangka panjang. Sumbangan yang diberikan penelitian ini dari penelitian terdahulu adalah pada penggunaan variabel kinerja kemampuan dan kualitas hubungan.
2. Mohr et al., (1996), perbedaannya adalah perluasan pada variabel strategi kerja sama jangka panjang di mana pada penelitian Mohr et al., (1996) tidak menguji pengaruh komitmen hubungan dan kualitas hubungan terhadap strategi kerja sama jangka panjang namun menggunakan komitmen hubungan sebagai variable dependen. Sumbangan yang diberikan penelitian ini dari penelitian terdahulu adalah pada penggunaan variabel kinerja kemampuan dan strategi kerja sama jangka panjang.
3. Johnson, (1999), perbedaannya adalah perluasan pada variabel Komitmen hubungan di mana pada penelitian Johnson (1999) tidak menguji pengaruh komitmen hubungan terhadap strategi kerja sama jangka panjang namun hanya menguji pengaruh kualitas hubungan terhadap strategi kerja sama jangka

panjang. Sumbangan yang diberikan penelitian ini dari penelitian terdahulu adalah pada penggunaan variabel kinerja kemampulabaan dan komitmen hubungan.

4. Mahir, (2003), perbedaannya adalah perluasan pada variabel kinerja kemampulabaan di mana pada penelitian Mahir (2003) tidak menguji pengaruh strategi kerja sama jangka panjang terhadap kinerja kemampulabaan namun hanya menguji pengaruh komitmen hubungan terhadap strategi kerja sama jangka panjang. Sumbangan yang diberikan penelitian ini dari penelitian terdahulu adalah pada penggunaan variabel kinerja kemampulabaan dan kualitas hubungan.

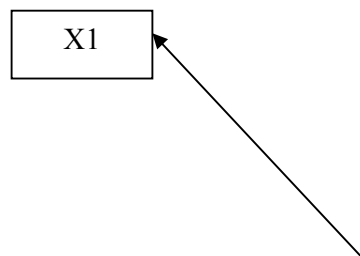
2.4. Dimensionalitas dan Definisi Operasional Variabel

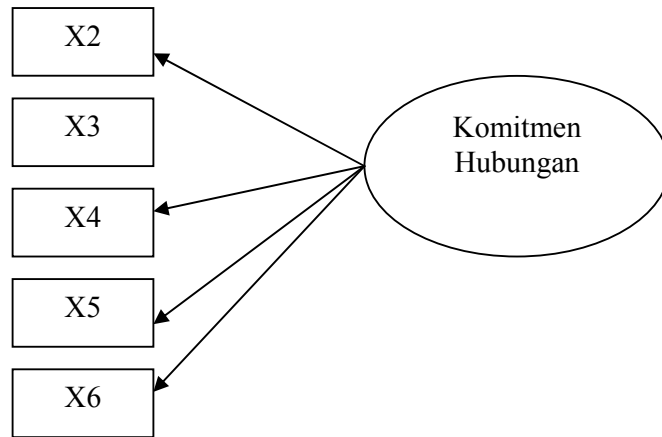
2.4.1. Dimensionalitas Komitmen Hubungan

Variabel komitmen hubungan merupakan faktor yang mempengaruhi strategi kerjasama jangka panjang. Variabel ini akan dibentuk oleh dimensi : menghormati perjanjian, memelihara hubungan, partisipasi, afektif, kontinuan, dan normatif. Keenam dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 dibawah ini :

Gambar 2.1

Model Variabel Komitmen Hubungan





Sumber : Morgan & Hunt (1994)

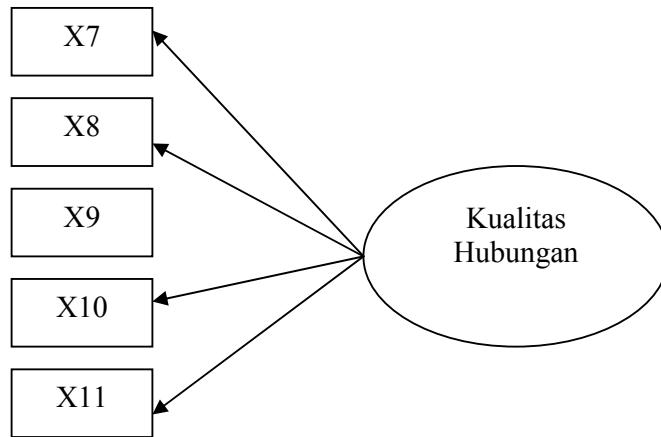
Keterangan :

- X 1 : Menghormati Perjanjian
- X 2 : Memelihara Hubungan
- X 3 : Partisipasi
- X 4 : Afektif
- X 5 : Kontinuan
- X 6 : Normatif

2.4.2. Dimensionalitas Kualitas Hubungan

Variabel kualitas hubungan merupakan faktor yang mempengaruhi strategi kerjasama jangka panjang. Variabel ini akan dibentuk oleh dimensi : Pengawasan bersama, kejujuran, kerjasama yang adil, saling ketersediaan informasi, dan keinginan untuk terus bekerja sama . Kelima dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2 dibawah ini :

Gambar 2.2
Model Variabel Kualitas Hubungan



Sumber : Johnson (1999)

Keterangan :

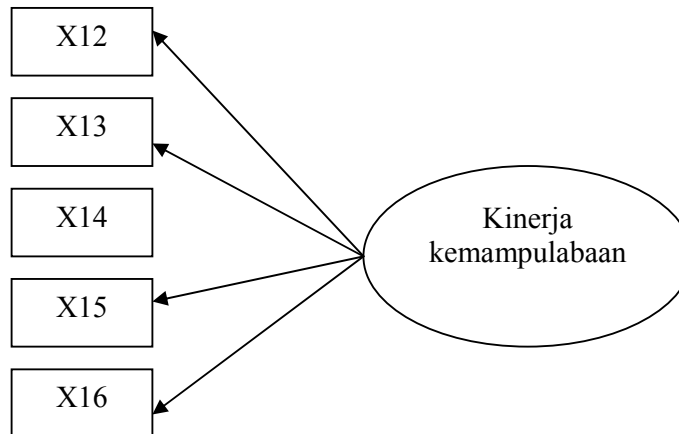
- X 7 : Pengawasan bersama
- X 8 : Kejujuran
- X 9 : Kerjasama yang adil
- X 10 : Saling ketersediaan informasi
- X 11 : Keinginan untuk terus bekerja sama

2.4.3. Dimensionalitas Kinerja kemampulabaan

Variabel kinerja kemampulabaan merupakan faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Variabel ini akan dibentuk oleh dimensi : keuntungan yang tinggi (*high level of joint profits*), efisiensi biaya, kegiatan penjualan (*generated a lot of profit*), rendahnya tingkat kesalahan, dan rendahnya pekerjaan lembur; yang dapat dilihat pada Gambar 2.3:

Gambar 2.3

Model Variabel Kinerja kemampulabaan



Sumber : Sandy D. Jap (1999)

Keterangan :

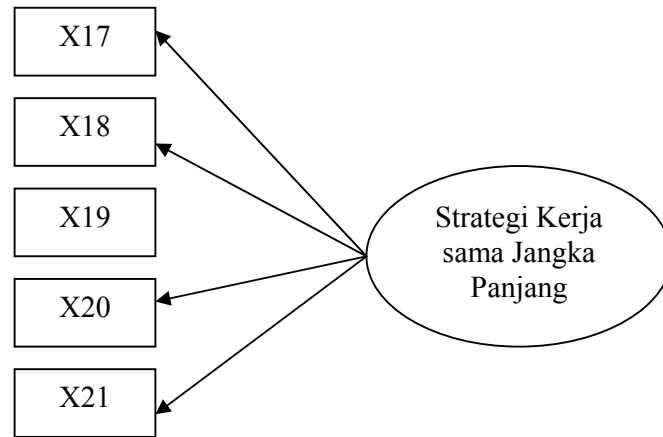
- X 12 : Keuntungan tinggi
- X 13 : Efisiensi biaya
- X14 : Kegiatan Penjualan
- X15 : Rendahnya tingkat kesalahan
- X16 : Rendahnya pekerjaan Lembur

2.4.4. Dimensionalitas Strategi Kerjasama Jangka Panjang

Variabel strategi kerjasama jangka panjang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja kemampuan. Variabel ini akan dibentuk oleh dimensi : kerjasama yang fleksibel, lama kontrak, perubahan masa kontrak, derajat kemauan melanjutkan hubungan, dan rendahnya tingkat ingkar. Kelima dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3 dibawah ini :

Gambar 2.5

Model Variabel Strategi Kerjasama Jangka panjang



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

Keterangan :

- X 17 : Kerjasama yang fleksibel
- X 18 : Lama Kontrak
- X 19 : Perubahan masa kontrak
- X 20 : Derajat Kemauan melanjutkan hubungan
- X 21 : Rendahnya tingkat ingkar

2.5. Penentuan Variabel dan Dimensi

Penentuan untuk variabel dependen dan independen dalam model penelitian ini, dapat dilihat dalam Tabel 2.2 berikut :

Tabel 2.2
Variabel Independen dan Dependen

No.	Variabel Independen	Variabel Dependen
1	Komitmen Hubungan	Kinerja kemampulabaan
2	Kualitas Hubungan	Kinerja kemampulabaan
3	Kinerja kemampulabaan	Strategi Kerjasama Jangka Panjang

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 2.3
Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
Kinerja kemampuan = γ_1 komitmen hubungan + γ_2 kualitas hubungan + error 1
Strategi kerjasama jangka panjang = γ_3 Kinerja kemampuan + error 2

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut:

Tabel 2.4
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X1= λ_1 komitmen hubungan +e1	X12= λ_{12} Kinerja kemampuan +e12
X2= λ_2 komitmen hubungan +e2	X13= λ_{13} Kinerja kemampuan +e13
X3= λ_3 komitmen hubungan +e3	X14= λ_{14} Kinerja kemampuan +e14
X4= λ_4 komitmen hubungan +e4	X15= λ_{15} Kinerja kemampuan +e15
X5= λ_5 komitmen hubungan +e5	X16= λ_{16} Kinerja kemampuan +e16
X6= λ_6 komitmen hubungan +e6	X17= λ_{17} Strategi kerjasama jangka panjang +e17
X7= λ_7 kualitas hubungan +e7	X18= λ_{18} Strategi kerjasama jangka panjang +e18
X8= λ_8 kualitas hubungan +e8	X19= λ_{19} Strategi kerjasama jangka panjang +e19
X9= λ_9 kualitas hubungan +e9	X20= λ_{20} Strategi kerjasama jangka panjang +e20
X10= λ_{10} kualitas hubungan +e10	X21= λ_{21} Strategi kerjasama jangka panjang +e21
X11= λ_{11} kualitas hubungan +e11	

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat dalam Tabel 2.5 berikut :

Tabel 2.5
Definisi Operasional dan Indikator Penelitian

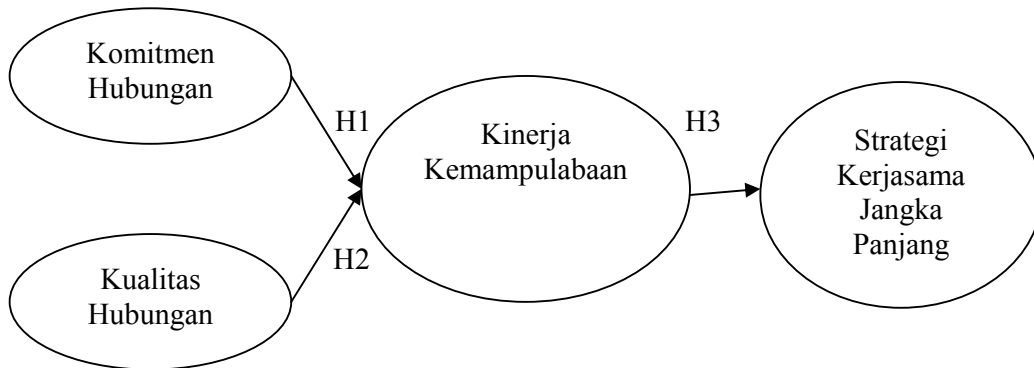
Variabel / Atribut	Definisi Operasional	Nama Indikator
Komitmen Hubungan	Didefinisikan sebagai kepercayaan dan keinginan untuk memelihara nilai dari hubungan kerjasama yang dibangun.	X 1 Menghormati perjanjian
		X 2 Memelihara hubungan
		X 3 Partisipasi
		X4 Afektif
		X5 Kontinuan
		X6 Normatif
Kualitas Hubungan	Didefinisikan sebagai kualitas yang dirasakan responden saat membina suatu hubungan	X 7 Pengawasan bersama
		X 8 Kejujuran
		X 9 Kerjasama yang adil
		X 10 Saling ketersediaan informasi
		X11 Keinginan untuk terus bekerja sama
Kinerja kemampuan	Didefinisikan sebagai aktivitas pekerjaan yang dilakukan perusahaan dengan efektif.	X 12 Keuntungan tinggi
		X 13 Efisiensi Biaya
		X 14 Kegiatan penjualan
		X15 Rendahnya tingkat kesalahan
		X16 Rendahnya pekerjaan Lembur
Strategi Kerjasama Jangka Panjang	Didefinisikan sebagai situasi dimana anggota partnership bekerja bersama-sama untuk meraih tujuan-tujuan yang saling menguntungkan dengan koordinasi yang efektif dan fleksibel.	X 17 Kerjasama yang fleksibel
		X 18 Lama Kontrak
		X 19 Perubahan masa kontrak
		X20 Derajat kemauan melanjutkan hubungan
		X21 Rendahnya tingkat ingkar

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu (Johnson, 1999), Sandy D. Jap (1999), Morgan R.M & Hunt (1994), Mohr Jakki, Robert Fisher &

John R (1996) dalam penelitian ini akan mengkaji hubungan antara variabel *Komitmen Hubungan*, *Kualitas Hubungan* yang berpengaruh kepada kinerja kemampuan yang hasil akhirnya mampu menciptakan suatu strategi kerjasama jangka panjang. Kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.5 :

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 1999). Populasi dalam penelitian ini adalah partner yang bekerja pada Telkomsel Project di Nokia Siemens Network se Jawa Bali sejumlah 277. Alasan digunakannya partner se Jawa Bali dikarenakan hampir 90% proyek-proyek Telkomsel berada di Jawa Bali, alasan lain adalah untuk memudahkan proses penyebaran datanya. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling dengan kriteria:

1. Sub kontraktor yang menjalin kerja sama dengan Nokia Siemens Networks
2. Ex Sub Kontraktor yang menjalin kerja sama dengan Siemens

Berdasarkan teknik purposive sampling, diperoleh sampel sejumlah 112 sub kontraktor dari populasi sejumlah 277 sub kontraktor.

3.2. Jenis dan Sumber Data

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

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir. Sedangkan bagian kedua menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kemampulabaan.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian harus tepat dan mempunyai dasar yang beralasan, artinya dapat mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian. Data didapat langsung dari responden dengan bantuan seperangkat kuesioner. Data dikumpulkan dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada para personel bagian penjualan pada departemen pemasaran. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi – dimensi dari konstruk – konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan – pertanyaan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

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

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.4. Teknik Analisis Data

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

Untuk menguji H1 hingga H3 alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian – penelitian pemasaran dan manajemen strategic (Bacon, dalam Ferdinand, 1999). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis.

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

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

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

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

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

1. Pengembangan Model Teoritis

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

2. Pengembangan Path Diagram

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

konstruk yang dibangun dalam path diagram yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
- *Endogenous constructs* yang merupakan faktor – faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

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

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

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

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

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair (dalam Ferdinand, 2000) menganjurkan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi – asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Untuk ukuran sampel Hair (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum sebanyak 5 observasi untuk setiap estimate parameter. Bila *estimated parameter* nya berjumlah 12, maka jumlah sampel minimal sejumlah 60.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

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

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada langkah ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan

beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1
Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS

Goodness of Fit Index	Cut – off Value
χ^2	Sekecil mungkin
II. Significance Probability	≥ 0.05
III. RMSEA	≤ 0.08
IV. GFI	≥ 0.90
V. AGFI	≥ 0.90
VI. CMIN / DF	≤ 2.00
VII. TLI	≥ 0.95
VIII. CFI	≥ 0.95

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

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

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

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

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

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

4.1. Analisis Data Penelitian

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

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

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

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

4.2. Pengujian Asumsi SEM

4.2.1. Evaluasi Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.1

Tabel 4.1
Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x21	2.000	10.000	-.149	-.642	-.427	-.922
x20	2.000	10.000	-.191	-.826	-.105	-.228
x19	2.000	10.000	.022	.093	-.495	-1.068
x18	3.000	10.000	.089	.383	-.481	-1.039
x17	2.000	10.000	.074	.321	-.089	-.193
x12	2.000	10.000	-.202	-.871	-.520	-1.123
x13	2.000	10.000	-.220	-.949	-.431	-.931
x14	3.000	10.000	-.277	-1.196	-.462	-.998
x15	2.000	10.000	-.021	-.089	-.501	-1.082
x16	2.000	10.000	-.211	-.913	-.356	-.770
x7	2.000	10.000	-.136	-.587	-.736	-1.591
x8	2.000	10.000	-.096	-.416	-.814	-1.759
x9	2.000	10.000	-.229	-.988	-.718	-1.551
x10	2.000	10.000	-.401	-1.732	-.649	-1.401
x11	2.000	10.000	-.314	-1.358	-.545	-1.176
x6	3.000	10.000	-.276	-1.191	-.684	-1.478
x5	3.000	10.000	-.090	-.391	-.145	-.313
x4	3.000	10.000	-.242	-1.047	-.634	-1.370
x3	3.000	10.000	-.359	-1.551	-.463	-1.000
x2	4.000	10.000	.056	.244	-.779	-1.682
x1	2.000	10.000	-.360	-1.556	-.215	-.464
Multivariate					2.499	2.009

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.1. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.2. Evaluasi atas Outlier

Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

4.2.2.1. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang ≥ 3 , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	112	-2.73206	2.05840	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	112	-1.64794	2.08073	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	112	-2.41691	2.08394	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	112	-2.24825	2.08254	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	112	-2.08966	2.31435	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	112	-2.23296	1.70992	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	112	-2.63303	1.78494	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	112	-2.41036	1.58166	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	112	-2.31961	1.60184	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	112	-2.78309	1.67782	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	112	-2.56458	1.68286	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	112	-2.43966	1.74795	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	112	-2.55948	2.17873	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	112	-1.99019	2.07311	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	112	-2.49321	1.91293	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	112	-2.48692	1.94306	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	112	-2.62675	2.23599	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	112	-1.90245	2.24067	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	112	-2.34766	1.86778	.0000000	1.0000000
Zscore(x20)	112	-2.40446	2.00126	.0000000	1.0000000
Zscore(x21)	112	-2.47046	1.94777	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	112				

4.2.2.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalonobis (Mahalonobis Distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidel, 1996 dalam Ferdinand, 2002)

Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 21 (indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(21, 0.001)} = 51.373$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui

bahwa jarak mahalainobis maksimal 40,811. Jadi dalam analisis ini tidak ditemukan adanya outlier.

4.2.2.3. 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 :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 216.842$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.3. Uji Reliability dan Variance Extract

Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3:
Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
----------	-------------	------------------

Komitmen Hubungan	0.737	0.533
Kualitas Hubungan	0.751	0.573
Strategi Kerjasama Jangka Panjang	0.802	0,548
Kinerja Kemampulabaan	0,767	0,569

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.

4.4. Analisis Data

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

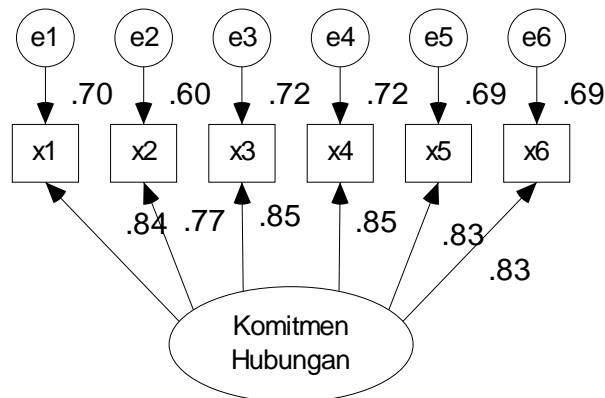
Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstuk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 variabel laten dengan seluruh indikator berjumlah 21. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten.

4.4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen Hubungan

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk komitmen hubungan terdiri dari 6 indikator. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori komitmen hubungan adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori – Komitmen Hubungan

Confirmatory Factor Analysis - 1



UJI MODEL

Chi square = 9.769
 df = 9
 Prob = .370
 RMSEA = .028
 Chi square / df = 1.085
 GFI = .971
 AGFI = .933
 TLI = .997
 CFI = .998

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Kelayakan Model

Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen Hubungan

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 13.721	9,769	Baik
Probability	≥ 0.05	0,370	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,028	Baik
GFI	≥ 0.90	0,971	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,933	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,085	Baik
TLI	≥ 0.95	0,997	Baik
CFI	≥ 0.95	0,998	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.5
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen Hubungan

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x1 <---Komitmen_Hubungan	1.000			
x2 <---Komitmen_Hubungan	.888	.093	9.524	***
x3 <---Komitmen_Hubungan	.944	.086	11.015	***
x4 <---Komitmen_Hubungan	.983	.089	11.047	***
x5 <---Komitmen_Hubungan	.942	.089	10.600	***
x6 <---Komitmen_Hubungan	1.056	.099	10.654	***

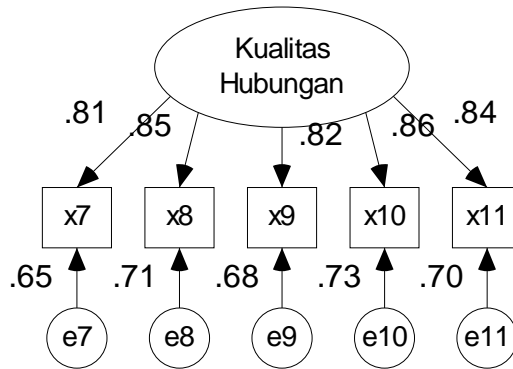
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.000 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

4.4.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Kualitas Hubungan

Variabel-variabel laten atau konstruk kualitas hubungan terdiri dari 5 indikator. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori komitmen hubungan adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori – Kualitas Hubungan

Confirmatory Factor Analysis - 2



UJI MODEL

Chi square = 5.301
df = 5
Prob = .380
RMSEA = .023
Chi square / df = 1.060
GFI = .980
AGFI = .941
TLI = .998
CFI = .999

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Kualitas Hubungan

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 7.115	5,301	Baik
Probability	≥ 0.05	0,380	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,023	Baik
GFI	≥ 0.90	0,980	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,941	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,060	Baik
TLI	≥ 0.95	0,998	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.7
Standardized Regression Weight

Pada Analisis Faktor Konfirmatori Kualitas Hubungan

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x11 <--- Kualitas_Hubungan	1.000			
x10 <--- Kualitas_Hubungan	.976	.089	11.003	***
x9 <--- Kualitas_Hubungan	1.069	.103	10.389	***
x8 <--- Kualitas_Hubungan	1.076	.100	10.778	***
x7 <--- Kualitas_Hubungan	.930	.092	10.078	***

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.000 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

4.4.1.3. Analisis Faktor Konfirmatori Strategi Kerjasama Jangka Panjang

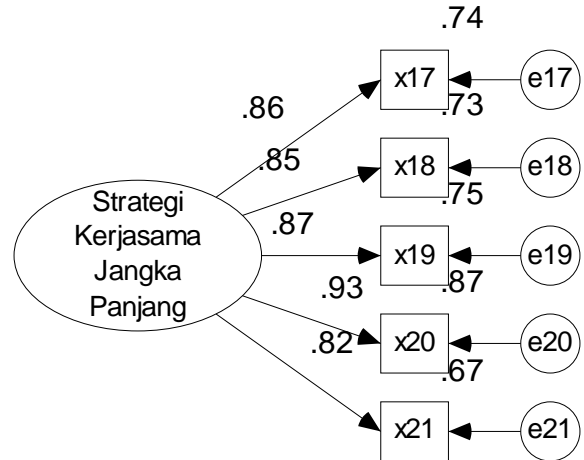
Variabel-variabel laten atau konstruk integrasi stratejik terdiri dari 5 indikator. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori strategi kerjasama jangka panjang adalah sebagai berikut :

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori – Strategi Kerjasama Jangka Panjang

Confirmatory Factor Analysis - 4

UJI MODEL

Chi square = 6.188
 df = 5
 Prob = .288
 RMSEA = .046
 Chi square / df = 1.238
 GFI = .980
 AGFI = .939
 TLI = .995
 CFI = .997



Tabel 4.8
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Strategi Kerjasama Jangka Panjang

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 7.115	6,188	Baik
Probability	≥ 0.05	0,288	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,046	Baik
GFI	≥ 0.90	0,980	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,939	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,238	Baik
TLI	≥ 0.95	0,995	Baik
CFI	≥ 0.95	0,997	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.9
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Strategi Kerjasama Jangka Panjang

	Estimate	S.E.	C.R.	P
--	----------	------	------	---

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x17<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.000			
x18<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.020	.086	11.809	***
x19<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.166	.096	12.202	***
x20<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.197	.086	13.923	***
x21<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.052	.095	11.028	***

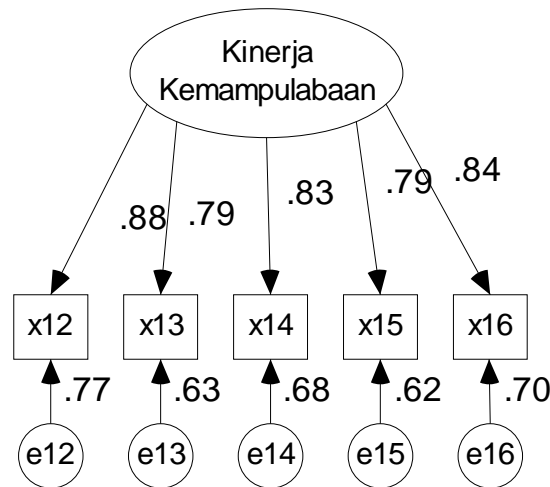
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.000 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

4.4.1.4. Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Kemampulabaan

Variabel-variabel laten atau konstruk kinerja kemampulabaan terdiri dari 5 indikator. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori kinerja kemampulabaan adalah sebagai berikut :

Gambar 4.4
Analisis Faktor Konfirmatori – Kinerja Kemampulabaan

Confirmatory Factor Analysis - 3



UJI MODEL

Chi square = 5.234

df = 5

Prob = .388

RMSEA = .021

Chi square / df = 1.047

GFI = .982

AGFI = .947

TLI = .999

CFI = .999

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja kemampuan

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 7.115	5,234	Baik
Probability	≥ 0.05	0,388	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,021	Baik
GFI	≥ 0.90	0,982	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,947	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,047	Baik
TLI	≥ 0.95	0,999	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.11
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Kemampuan

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x16<---Kinerja_Kemampulabaan	1.000			
x15<---Kinerja_Kemampulabaan	.942	.097	9.666	***
x14<---Kinerja_Kemampulabaan	.941	.090	10.447	***
x13<---Kinerja_Kemampulabaan	.884	.090	9.791	***
x12<---Kinerja_Kemampulabaan	1.109	.097	11.436	***

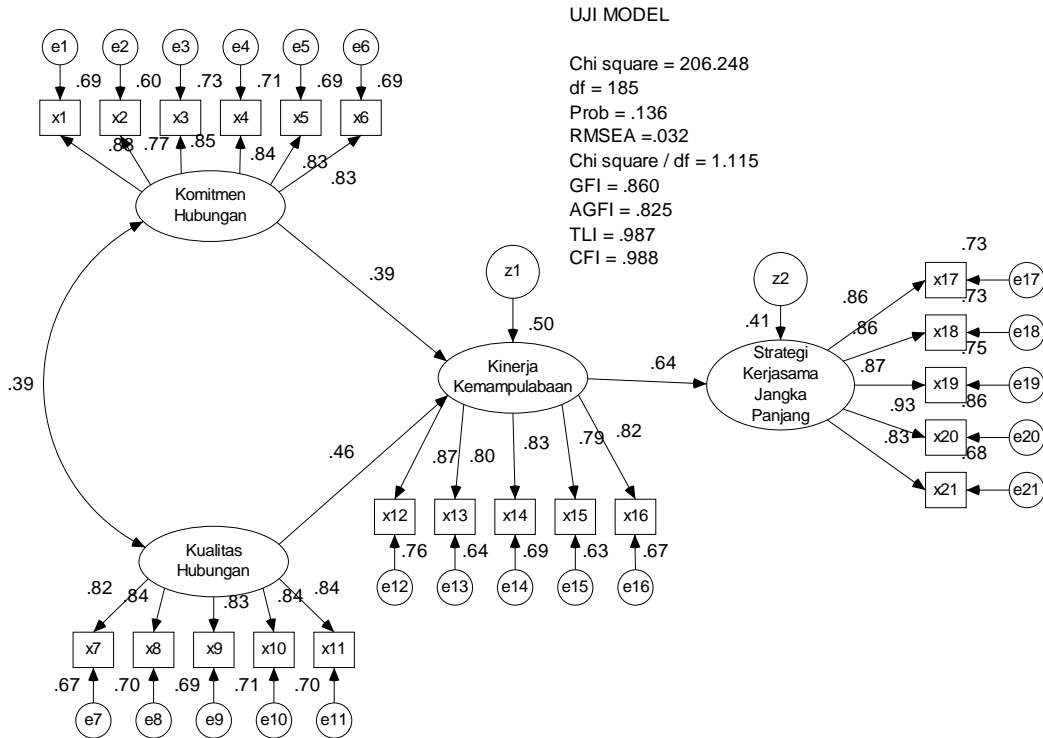
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.000 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

4.4.1.5. Analisis Structural Equation Modelling

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable 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 4.6 , Tabel 4.14 dan Tabel 4.15

Gambar 4.5
Hasil Pengujian
Structural Equation Model (SEM)

Full Model SEM



Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 297.227)	206,248	Baik
Probability	≥ 0.05	0,185	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,136	Baik
GFI	≥ 0.90	0,860	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,825	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,115	Baik
TLI	≥ 0.95	0,987	Baik
CFI	≥ 0.95	0,988	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.13

Tabel 4.13
Standardized Regression Weight

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Kemampulabaan	<--- Komitmen_Hubungan	.418	.098	4.277	***
Kinerja_Kemampulabaan	<--- Kualitas_Hubungan	.427	.088	4.843	***
Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	<--- Kinerja_Kemampulabaan	.606	.093	6.481	***
x1	<--- Komitmen_Hubungan	1.000			
x2	<--- Komitmen_Hubungan	.894	.094	9.477	***
x3	<--- Komitmen_Hubungan	.955	.087	11.030	***
x4	<--- Komitmen_Hubungan	.981	.091	10.827	***
x5	<--- Komitmen_Hubungan	.954	.090	10.631	***
x6	<--- Komitmen_Hubungan	1.064	.100	10.608	***
x11	<--- Kualitas_Hubungan	1.000			
x10	<--- Kualitas_Hubungan	.956	.088	10.833	***
x9	<--- Kualitas_Hubungan	1.075	.101	10.635	***
x8	<--- Kualitas_Hubungan	1.063	.099	10.743	***
x7	<--- Kualitas_Hubungan	.941	.090	10.410	***
x16	<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.000			
x15	<--- Kinerja_Kemampulabaan	.975	.101	9.618	***
x14	<--- Kinerja_Kemampulabaan	.971	.094	10.306	***
x13	<--- Kinerja_Kemampulabaan	.913	.094	9.703	***
x12	<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.125	.102	10.983	***
x17	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.000			
x18	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.028	.087	11.830	***
x19	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.170	.097	12.102	***
x20	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.197	.087	13.730	***
x21	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.065	.096	11.141	***

4.5. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan 3 pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian

hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.17 berikut.

Tabel 4.14
Regression Weight Structural Equational Model

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Kemampulabaan <--- Komitmen_Hubungan	.418	.098	4.277	***
Kinerja_Kemampulabaan <--- Kualitas_Hubungan	.427	.088	4.843	***
Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang <--- Kinerja_Kemampulabaan	.606	.093	6.481	***

Sumber : Data primer yang diolah

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.

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Komitmen hubungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kemampulabaan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen hubungan terhadap kinerja kemampulabaan menunjukkan nilai CR sebesar 4,227 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 4,227 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi komitmen hubungan partner yang bekerja pada Telkomsel Project dan Nokia Siemens Network se Jawa Bali berpengaruh positif terhadap kinerja kemampulabaan. Hal ini mendukung penelitian Morgan dan Hunt (1994) yang menyatakan bahwa hubungan terjadi jika perusahaan mampu memberikan

komitmen yang tinggi kepada pelanggannya tentunya akan memberikan kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap pelanggannya, karena komitmen secara umum dipandang sebagai suatu kekuatan dari tali hubungan diantara perusahaan dan pelanggan.

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2

H 2 : Kualitas hubungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kemampulabaan..

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas hubungan terhadap kinerja kemampulabaan menunjukkan nilai CR sebesar 4,843 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 6,397 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kualitas hubungan partner yang bekerja pada Telkomsel Project dan Nokia Siemens Network se Jawa Bali berpengaruh positif terhadap kinerja kemampulabaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Donney dan Cannon (1997) yang menunjukkan pengaruh positif kualitas hubungan terhadap kinerja kemampulabaan.

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Kinerja kemampulabaan yang dibangun mempunyai pengaruh terhadap nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kinerja kemampulabaan terhadap strategi kerjasama jangka panjang menunjukkan nilai CR sebesar 6,481 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 6,481 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat

disimpulkan dimensi-dimensi kinerja kemampulabaan berpengaruh positif terhadap strategi kerjasama jangka panjang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Donney dan Cannon (1997) yang menunjukkan pengaruh positif kinerja kemampulabaan terhadap strategi kerja sama jangka panjang.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

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

5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1

H1 : Komitmen hubungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kemampuan Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen hubungan partner yang bekerja pada Telkomsel Project dengan Nokia Siemens Network se Jawa Bali terhadap kinerja kemampuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa harapan akan berkelanjutan hubungan menimbulkan kinerja kemampuan partner yang bekerja pada Telkomsel Project dengan Nokia Siemens Network se Jawa Bali.

5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2

H 2 : Kualitas hubungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kemampuan. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kualitas hubungan partner yang bekerja pada Telkomsel Project dengan Nokia Siemens Network se Jawa Bali terhadap kinerja kemampuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa suatu hubungan yang berkualitas tinggi menimbulkan kinerja kemampuan pada partner yang bekerja pada Telkomsel Project dengan Nokia Siemens Network se Jawa Bali.

5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3

H3 : Kinerja kemampulabaan yang dibangun mempunyai pengaruh terhadap nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kinerja kemampulabaan terhadap strategi kerjasama jangka panjang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa kinerja kemampulabaan partner yang bekerja pada Telkomsel Project dengan Nokia Siemens Network se Jawa Bali menghasilkan meningkatnya strategi kerjasama jangka panjang.

5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

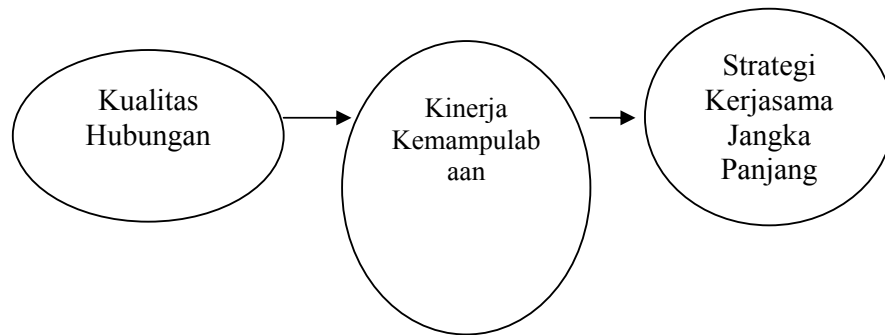
Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan strategi kerjasama jangka panjang pada Telkomsel Project dengan Nokia Siemens Network se Jawa Bali?”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan dua (2) proses dasar untuk meningkatkan kinerja kemampulabaan yang berdampak pada strategi kerjasama jangka panjang antara lain yaitu:

Pertama, untuk mendapatkan kinerja kemampulabaan dalam meningkatkan strategi kerjasama jangka panjang adalah meningkatkan kualitas hubungan. Kinerja kemampulabaan yang baik tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya kualitas hubungan yang baik. Proses pencapaian strategi kerjasama jangka panjang tersaji dalam Gambar 5.1 sebagai berikut:

Gambar 5.1:

Peningkatan Strategi Kerjasama Jangka Panjang-Proses 1

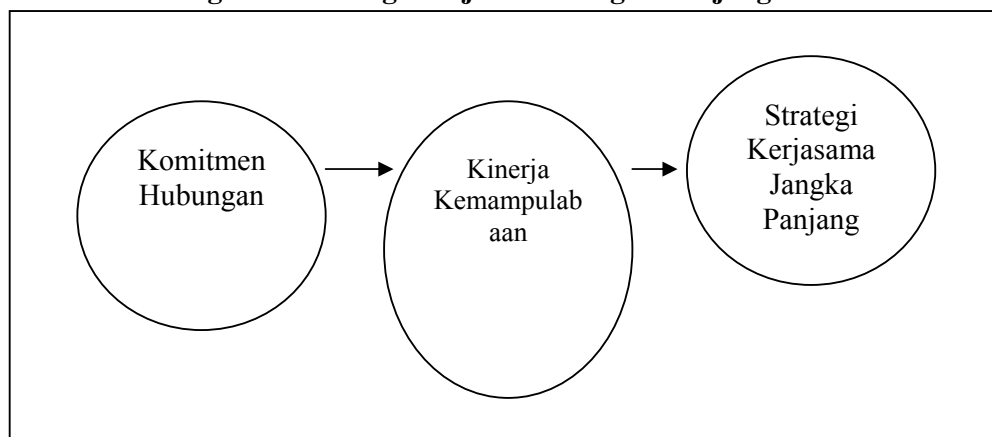




Kedua, untuk mendapatkan kinerja kemampulabaan dalam meningkatkan strategi kerjasama jangka panjang adalah meningkatkan komitmen hubungan. Kinerja kemampulabaan yang baik tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya komitmen hubungan yang baik. Proses pencapaian strategi kerjasama jangka panjang tersaji dalam Gambar 5.2 sebagai berikut:

Gambar 5.2:

Peningkatan Strategi Kerjasama Jangka Panjang -Proses 2



5.3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kinerja kemampulabaan dalam menciptakan strategi kerjasama jangka panjang. Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian menunjukkan komitmen yang dicapai mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja kemampulabaan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa dimensi menghormati perjanjian merupakan dimensi dari komitmen hubungan yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja kemampulabaan dengan nilai estimasi 0,88.

Hubungan terjadi jika antara partner yang bekerja pada Telkomsel Project dengan Nokia Siemens Network se Jawa Bali mampu memberikan komitmen yang tinggi, yang tentunya akan memberikan kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap hubungan yang dibina, karena komitmen secara umum dipandang sebagai suatu kekuatan dari tali hubungan diantara perusahaan dan mitra kerjanya. Nokia Siemens Network se Jawa Bali harus mengawali memegang teguh terhadap komitmen bersama dengan para partner yang bekerja pada Telkomsel Project terhadap perjanjian, kebijakan kerjasama, penyusunan dan implementasi strategi dalam mempertahankan dan memenangkan pasar. Seringnya terjadi perubahan kebijakan atau strategi terutama dalam operasional akan mengakibatkan nilai komitmen para partner yang bekerja pada Telkomsel Project dan turun.

2. Kualitas hubungan menunjukkan perusahaan sebagai individu merasakan nilai tambah dari hubungan yang terjalin diantara mereka, yang

menggambarkan kedekatan diantara perusahaan mitra. Kualitas hubungan yang tinggi akan menimbulkan interaksi dan hubungan diantara perusahaan perusahaan yang bersangkutan, yang akhirnya bisa dipandang sebagai aset strategik. Kualitas hubungan juga diperhitungkan dalam membina hubungan diantara perusahaan dan mitra bisnisnya yang sangat diharapkan dalam jangka yang cukup lama. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa dimensi saling memberikan informasi yang paling berpengaruh dari variabel kualitas hubungan dalam meningkatkan integrasi strategik dengan nilai estimasi 0,84. Ini menyakinkan bahwa koordinasi yang dilakukan Nokia Siemens Network se Jawa Bali dengan partner yang bekerja pada Telkomsel Project sangat berpengaruh. Petugas Nokia Siemens Network se Jawa Bali yang berada di dalam lingkup operasional harus benar benar mampu menjadi mediator hubungan untuk memastikan segala bentuk kegiatan operasional, strategi dan implementasi atas kebijakan, dan perjanjian hubungan kerjasama berjalan dengan harmonis, penuh dengan koordinasi dan menjadikan partner yang bekerja pada Telkomsel Project sebagai partner kerja yang bukan sekedar bisnis. Intinya Nokia Siemens Network se Jawa Bali harus mampu mengelola hubungan kerjasama.

3. Kinerja kemampulabaan adalah suatu ukuran yang menunjukkan gambaran keuntungan perusahaan dan ditampilkan dalam kualitas sumber daya, pendapatan, laba dan keunggulan kompetitif. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator keuntungan tinggi

merupakan dimensi yang paling berpengaruh dari variabel kinerja kemampuan dengan nilai estimasi sebesar 0,87. Ini berarti Nokia Siemens Network se Jawa Bali dituntut untuk selalu lebih *inovatif* dan *customization, intuitive, proactive, communicative* untuk mendapatkan *customer valuation* yang menjadi dasar bagi perencanaan investasi ke pelanggan.

Tabel 5.3
Implikasi Kebijakan

Variabel / Atribut	Nama Indikator	Nilai Estimasi	Resume
Komitmen Hubungan	X 1 Menghormati perjanjian	0,88	Hubungan terjadi jika antara partner dengan Nokia Siemens mampu memberikan komitmen yang tinggi, yang tentunya akan memberikan kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap hubungan yang dibina, karena komitmen secara umum dipandang sebagai suatu kekuatan dari tali hubungan diantara perusahaan dan mitra kerjanya. Nokia Siemens Network harus mengawali memegang teguh terhadap komitmen bersama dengan para partner terhadap perjanjian, kebijakan kerjasama, penyusunan dan implementasi strategi dalam mempertahankan dan memenangkan pasar koordinasi yang dilakukan Nokia Siemens Network dengan partner yang bekerja pada sangat berpengaruh. Nokia Siemens Network yang berada di dalam lingkup operasional harus benar benar mampu menjadi mediator hubungan untuk memastikan segala bentuk kegiatan operasional, strategi dan implementasi atas kebijakan, dan perjanjian hubungan kerjasama berjalan dengan harmonis, penuh dengan koordinasi dan menjadikan partner sebagai partner kerja yang bukan sekedar bisnis. Intinya Nokia Siemens Network harus mampu mengelola hubungan kerjasama.
	X 2 Memelihara hubungan	0,77	
	X 3 Partisipasi	0,85	
	X4 Afektif	0,84	
	X5 Kontinuan	0,83	
	X6 Normatif	0,83	
Kualitas Hubungan	X 7 Pengawasan bersama	0,82	
	X 8 Kejujuran	0,84	
	X 9 Kerjasama yang adil	0,83	
	X 10 Saling ketersediaan informasi	0,84	
	X11 Keinginan untuk terus bekerja sama	0,84	
Kinerja kemampuan	X 12 Keuntungan tinggi	0,87	
	X 13 Efisiensi Biaya	0,8	
	X 14 Kegiatan penjualan	0,83	
	X15 Rendahnya tingkat kesalahan	0,79	
	X16 Rendahnya pekerjaan Lembur	0,82	
Strategi Kerjasama Jangka Panjang	X 17 Kerjasama yang fleksibel	0,86	
	X 18 Lama Kontrak	0,86	
	X 19 Perubahan masa kontrak	0,87	
	X20 Derajat kemauan melanjutkan hubungan	0,93	
	X21 Rendahnya tingkat ingkar	0,83	

5.4. Keterbatasan Penelitian

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

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil squared multiple correlation menunjukkan besaran 0,50 untuk kinerja kemampulabaan; dan 0,41 untuk strategi kerjasama jangka panjang. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian ini yaitu: partner yang bekerja pada Telkomsel Project dengan Nokia Siemens Network se Jawa Bali.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja kemampulabaan. Variabel yang disarankan adalah: lingkungan bisnis, posisi produk, posisi persaingan dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Mahir, 2003, “Strategi Kerjasama Jangka Panjang dan Pengaruhnya pada Keunggulan Bersaing”, *Thesis Magister Management*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Anderson, E. and B. Weitz, 1992, “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channel”, *Journal of Marketing Research* 29(1), p.18-34
- Borys, Brian and David B. Jemison, 1989, “Hybrid Arrangement as Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organization Combination”, *Academy of Management Review* 14, p.234-249
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., 1995, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi terjemahan kelima, Penerbit Erlangga.
- Day, George S., 2000, “Managing Market Relationship”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28, Vol.1, p.24-30
- Dorsch, Michael J., Swanson, Scott R., and Kelley, Scott W., 1998, “The Role of Relationship Quality in Stratification of Vendor as Perceived by Customer”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.2, p.128-142
- Ferdinand, A., 1999, “Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage”, *Thesis Doctoral*, March
- Ganesan, Shankar, 1994, “Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol.58, April, p.1-19
- Indriantoro, Nur dan Supomo, 1999, “Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi dan Manajemen”, BPFE Yogyakarta.
- James A. Narus & James C. Anderson, 1987, “Turn Your Industrial Distribution into Partners” in *Robust Sales Management*, *Harvard Business Review*, Paperback.
- Sandy D. Jap, 1999, “Pie-Expansion Effort : Collaboration Processes in Buyer Supplier Relationship”, *Journal of Marketing Research*, Vol.36, November, p.461-475

- Johnson, Jean L, 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channel : Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume 27 No.1, p.4-18
- Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R Nevin, 1996, "Collaborative Communication in Interfirm Relationship : Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, Volume 60, July, p.103-115
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D., 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, p.20-38
- Reinartz. Werner J, and Kumar V., 2000, "On the Profitability of Long-Life Customers in Noncontractual Setting : An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing* (64), Oktober, p.17-35
- Ross, William T. Jr., Anderson, Erin & Weitz, Barton, 1997, "Performance in Principal Agents Dyads : The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship", *Management Science*, Vol.43, No.5, May, p:680-704
- Tatiek Nurhayati Harahap, 2004, "Analisis Partnership Reseller", *EKOBIS*, Vol.5, No.1, Januari, p:99-108
- Webster & Frederick E., 1991, *Industrial Marketing Strategy*, 3rd ed, New York : John Wiley & Sons, Inc.



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

JALAN ERLANGGA TENGAH NO.17 SEMARANG-50241

TELP.(024) 8449010 FAX (024) 8441636

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Saudara

Di-

Tempat

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini saya :

N a m a : Judi Permadi, ST

NIM : C4A006182

Berkaitan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang mengenai ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KEMAMPULABAAAN DALAM MENINGKATKAN STRATEGI KERJA SAMA JANGKA PANJANG (Studi Pada: Partner se Jawa Bali yang bekerja pada Telkomsel Project di Nokia Siemens Network), maka saya mohon kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk kiranya dapat mengisi kuesioner penelitian ini.

Penelitian ini diharapkan memberikan hasil yang bermanfaat dan oleh karena itu dimohon kesedian dan bantuannya untuk mengisi/menjawab kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya dan jawaban yang anda diberikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas kerjasama yang baik dan kesungguhan Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuesioner ini, diucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Judi Permadi, ST
C4A006182

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden

.....

2. Nama

Sub

Kontraktor

.....

3. Alamat

.....

4. Lama Kerjasama

.....

5. Average Sales

.....

6. Area coverage

.....

DAFTAR PERTANYAAN RESPONDEN

Petunjuk:

Berikan jawaban terhadap semua pernyataan dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sejauhmana pernyataan itu sesuai dengan realita, nilai 10 untuk sangat setuju sampai dengan nilai 1 untuk sangat tidak setuju, beri **tanda** √ untuk pilihan anda pada jawaban yang dipilih dalam **kotak** yang tersedia

Kuesioner 1:

VARIABEL KOMITMEN HUBUNGAN

1. Hubungan kami dengan Nokia Siemens Networks adalah suatu hal yang sangat kami hormati

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

5 – 1 : Cenderung Tidak Setuju
Makin ke 1 makin tidak setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

2. Perusahaan kami berniat untuk membangun dan memelihara hubungan kami dengan Nokia Siemens Networks dalam jangka waktu yang tak terbatas.

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju
Makin ke 1 makin tidak setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

3. Kami juga ikut berpartisipasi dalam mempertahankan dan memelihara hubungan supaya tercipta usaha yang menguntungkan.

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju
Makin ke 1 makin tidak setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

4. Perusahaan Kami bangga dengan menjalin kerjasama dengan Nokia Siemens Networks.

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju
Makin ke 1 makin tidak setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

5. Kami berusaha untuk melanjutkan hubungan dalam jangka waktu yang lama.

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju
Makin ke 1 makin tidak setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....

.....
.....

6. Kami bersedia bekerja ekstra demi kesuksesan hubungan yang terjalin dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju

Makin ke 1 makin tidak setuju

Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

Kuesioner 2:

VARIABEL KUALITAS HUBUNGAN

7. Dalam menjalin hubungan kami selalu mengedepankan semangat kejujuran dengan Nokia Siemens Networks

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju

Makin ke 1 makin tidak setuju

Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

8. Terdapat saling kepercayaan yang tinggi antara kami dengan Nokia Siemens Networks.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju
Makin ke 1 makin tidak setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

9. Perusahaan kami selalu mendapat keuntungan yang adil dalam hubungan kami dengan Nokia Siemens Networks.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju
Makin ke 1 makin tidak setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

10. Kami dan Nokia Siemens Networks selalu melakukan koordinasi dalam setiap aspek transaksi dan hubungan, untuk memastikan tidak terjadi sesuatu hal yang tidak diinginkan.

.....
.....
.....
.....

13. Biaya yang dikeluarkan selalu efisien sesuai dengan rencana anggaran biaya yang telah ditetapkan

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju
Makin ke 1 makin tidak setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

14. Kami membentuk dan menghasilkan peningkatan pertumbuhan ROI untuk mencapai keuntungan bersama Nokia Siemens Networks.

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju
Makin ke 1 makin tidak setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

15. Kesalahan kerja jarang terjadi

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju

Makin ke 1 makin tidak setuju

Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....

.....

.....

.....

16. Pekerjaan diselesaikan sesuai dengan network planning sehingga jarang dilakukan pekerjaan lembur

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju

Makin ke 1 makin tidak setuju

Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....

.....

.....

.....

Kuesioner 4:

VARIABEL STRATEGI KERJASAMA JANGKA PANJANG

17. Kami tidak pernah berfikir untuk memutuskan hubungan dengan Nokia Siemens Networks dalam jangka waktu tertentu ke depan

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju
Makin ke 1 makin tidak setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

18. Kami sangat berharap dalam hubungan kerjasama dengan Nokia Siemens Networks dalam jangka waktu yang sangat lama.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju
Makin ke 1 makin tidak setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

19. Di saat kami dianggap ragu-ragu terhadap kerjasama yang telah dibentuk, Nokia Siemens Networks berusaha dengan keras untuk mempertahankan hubungan ini.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju

Makin ke 1 makin tidak setuju

Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

20. Kami telah memperoleh keuntungan yang tinggi selama melakukan kerjasama dengan Nokia Siemens Networks dan berhasrat untuk terus melanjutkan hubungan

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju

Makin ke 1 makin tidak setuju

Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

21. Nokia Siemens Networks selalu menepati hak dan kewajiban kami tepat waktu

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

5 – 1: Cenderung Tidak Setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju

Makin ke 1 makin tidak setuju

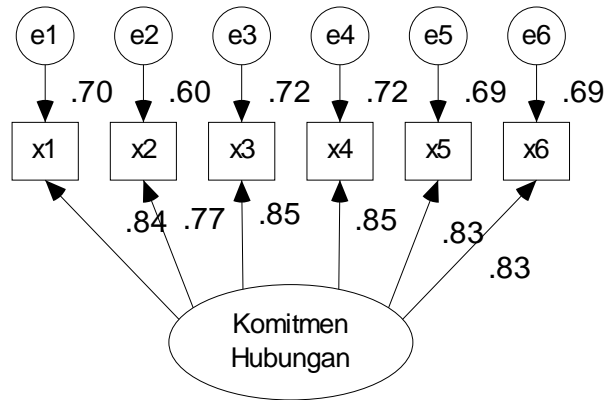
Makin ke 10 makin setuju

Mengapa demikian?

.....
.....
.....
.....

**”Terima kasih atas partisipasi anda dalam pengisian
kuesioner ini”**

Confirmatory Factor Analysis - 1



UJI MODEL

Chi square = 9.769

df = 9

Prob = .370

RMSEA = .028

Chi square / df = 1.085

GFI = .971

AGFI = .933

TLI = .997

CFI = .998

IX.

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

X. Maximum Likelihood Estimates

XI. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1 <--- Komitmen_Hubungan	1.000				
x2 <--- Komitmen_Hubungan	.888	.093	9.524	***	
x3 <--- Komitmen_Hubungan	.944	.086	11.015	***	
x4 <--- Komitmen_Hubungan	.983	.089	11.047	***	
x5 <--- Komitmen_Hubungan	.942	.089	10.600	***	
x6 <--- Komitmen_Hubungan	1.056	.099	10.654	***	

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

	Estimate
x1 <--- Komitmen_Hubungan	.837
x2 <--- Komitmen_Hubungan	.771
x3 <--- Komitmen_Hubungan	.848
x4 <--- Komitmen_Hubungan	.850
x5 <--- Komitmen_Hubungan	.828
x6 <--- Komitmen_Hubungan	.831

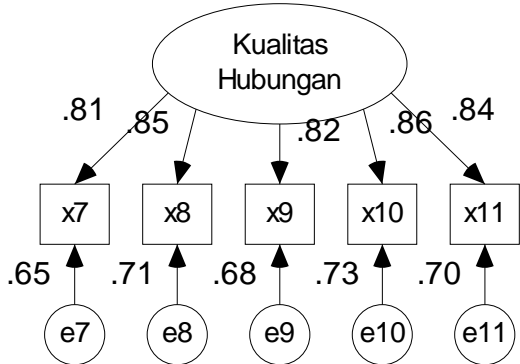
XIII. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Hubungan	1.934	.362	5.341	***	
e1	.830	.135	6.126	***	
e2	1.039	.157	6.621	***	
e3	.672	.112	5.991	***	
e4	.719	.120	5.971	***	
e5	.788	.127	6.214	***	
e6	.968	.157	6.188	***	

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

	Estimate
x6	.690
x5	.685
x4	.722
x3	.720
x2	.595
x1	.700

Confirmatory Factor Analysis - 2



UJI MODEL

Chi square = 5.301
df = 5
Prob = .380
RMSEA =.023
Chi square / df = 1.060
GFI = .980
AGFI = .941
TLI = .998
CFI = .999

xv.

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

XVI. Maximum Likelihood Estimates

XVII. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x11 <--- Kualitas_Hubungan	1.000				
x10 <--- Kualitas_Hubungan	.976	.089	11.003	***	
x9 <--- Kualitas_Hubungan	1.069	.103	10.389	***	
x8 <--- Kualitas_Hubungan	1.076	.100	10.778	***	
x7 <--- Kualitas_Hubungan	.930	.092	10.078	***	

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

	Estimate
x11 <--- Kualitas_Hubungan	.835
x10 <--- Kualitas_Hubungan	.857
x9 <--- Kualitas_Hubungan	.825
x8 <--- Kualitas_Hubungan	.845
x7 <--- Kualitas_Hubungan	.808

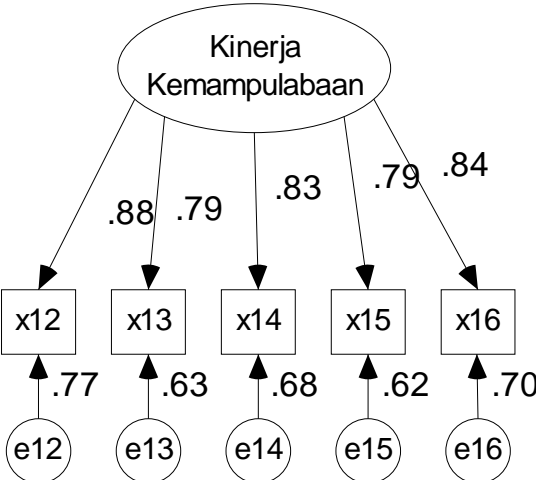
XIX. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kualitas_Hubungan	2.454	.463	5.302	***	
e11	1.062	.179	5.922	***	
e10	.848	.151	5.622	***	
e9	1.318	.218	6.045	***	
e8	1.137	.196	5.795	***	
e7	1.126	.181	6.209	***	

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

	Estimate
x7	.653
x8	.714
x9	.680
x10	.734
x11	.698

Confirmatory Factor Analysis - 3



UJI MODEL

Chi square = 5.234
df = 5
Prob = .388
RMSEA = .021
Chi square / df = 1.047
GFI = .982
AGFI = .947
TLI = .999
CFI = .999

XXI.

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

XXII. Maximum Likelihood Estimates

XXIII. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x16<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.000				
x15<--- Kinerja_Kemampulabaan	.942	.097	9.666	***	
x14<--- Kinerja_Kemampulabaan	.941	.090	10.447	***	
x13<--- Kinerja_Kemampulabaan	.884	.090	9.791	***	
x12<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.109	.097	11.436	***	

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

	Estimate
x16<--- Kinerja_Kemampulabaan	.838
x15<--- Kinerja_Kemampulabaan	.785
x14<--- Kinerja_Kemampulabaan	.827
x13<--- Kinerja_Kemampulabaan	.792
x12<--- Kinerja_Kemampulabaan	.879

XXV. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Kemampulabaan	2.271	.427	5.321	***	
e15	1.253	.197	6.355	***	
e14	.929	.156	5.963	***	
e13	1.053	.167	6.302	***	
e12	.825	.161	5.118	***	
e16	.961	.165	5.824	***	

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

	Estimate
x12	.772
x13	.627
x14	.684
x15	.617
x16	.703

Confirmatory Factor Analysis - 4

UJI MODEL

Chi square = 6.188

df = 5

Prob = .288

RMSEA = .046

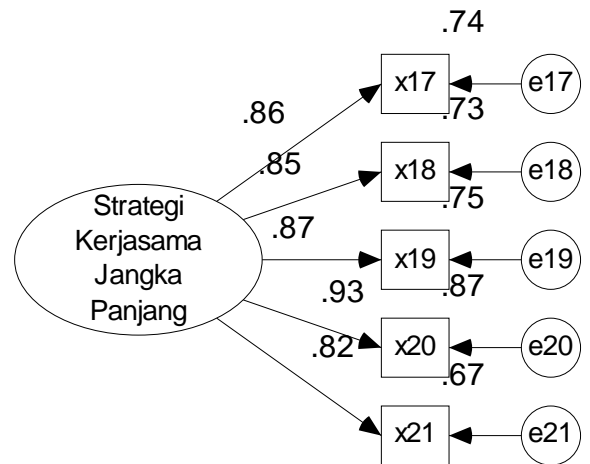
Chi square / df = 1.238

GFI = .980

AGFI = .939

TLI = .995

XXVII. CFI = .997



Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

XXVIII. Maximum Likelihood Estimates

XXIX. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x17<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.000				
x18<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.020	.086	11.809	***	
x19<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.166	.096	12.202	***	
x20<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.197	.086	13.923	***	
x21<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.052	.095	11.028	***	

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

	Estimate
x17<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.858
x18<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.853
x19<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.868
x20<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.931
x21<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.820

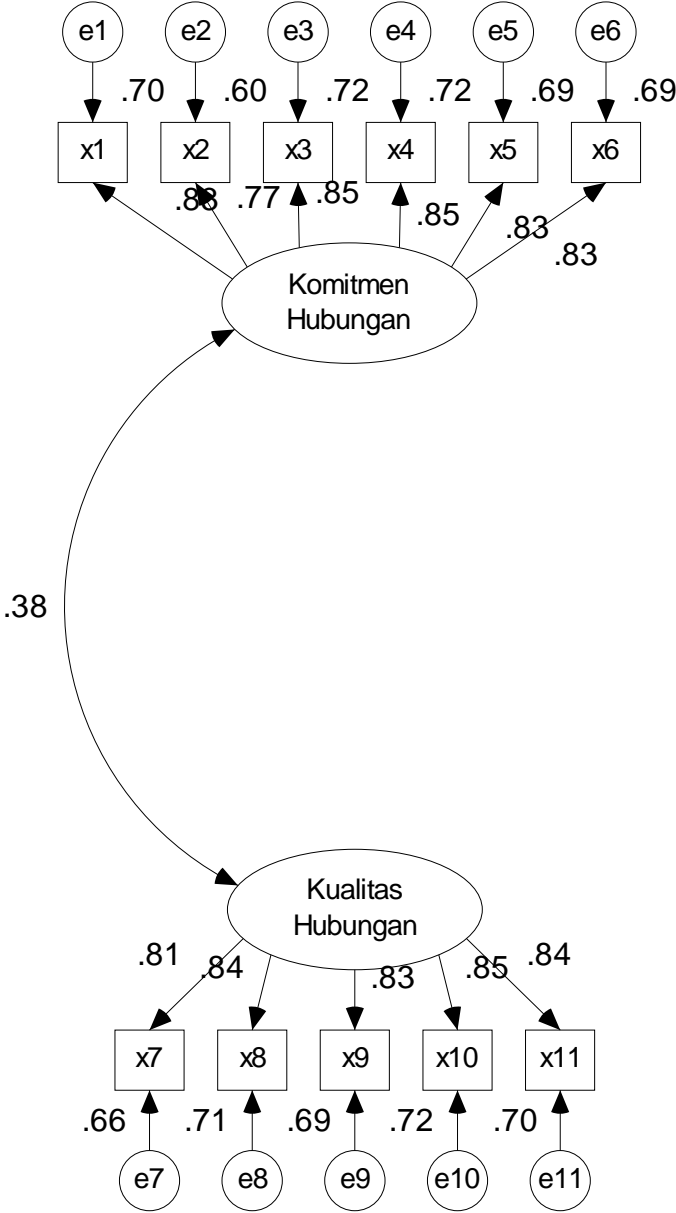
XXXI. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.976	.353	5.596	***	
e17	.706	.114	6.179	***	
e18	.773	.124	6.244	***	
e19	.880	.145	6.057	***	
e20	.435	.097	4.499	***	
e21	1.064	.163	6.528	***	

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

	Estimate
x21	.673
x20	.867
x19	.753
x18	.727
x17	.737

Confirmatory Factor Analysis - Eksogen



UJI MODEL

Chi square = 47.018
 df = 43
 Prob = .311
 RMSEA = .029
 Chi square / df = 1.093
 GFI = .930
 AGFI = .892
 TLI = .994
 CFI = .995

XXXIII.

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

XXXIV. Maximum Likelihood Estimates

XXXV. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1 <---Komitmen_Hubungan	1.000				
x2 <---Komitmen_Hubungan	.893	.094	9.540	***	
x3 <---Komitmen_Hubungan	.949	.086	11.012	***	
x4 <---Komitmen_Hubungan	.982	.090	10.950	***	
x5 <---Komitmen_Hubungan	.946	.089	10.592	***	
x6 <---Komitmen_Hubungan	1.059	.100	10.630	***	
x11<---Kualitas_Hubungan	1.000				
x10<---Kualitas_Hubungan	.969	.089	10.885	***	
x9 <---Kualitas_Hubungan	1.077	.103	10.506	***	
x8 <---Kualitas_Hubungan	1.075	.100	10.758	***	
x7 <---Kualitas_Hubungan	.934	.092	10.148	***	

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

	Estimate
x1 <--- Komitmen_Hubungan	.834
x2 <--- Komitmen_Hubungan	.774
x3 <--- Komitmen_Hubungan	.850
x4 <--- Komitmen_Hubungan	.847
x5 <--- Komitmen_Hubungan	.829
x6 <--- Komitmen_Hubungan	.831
x11<--- Kualitas_Hubungan	.835
x10<--- Kualitas_Hubungan	.850
x9 <--- Kualitas_Hubungan	.831
x8 <--- Kualitas_Hubungan	.844
x7 <--- Kualitas_Hubungan	.812

XXXVII. Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Hubungan<-->Kualitas_Hubungan	.833	.247	3.376	***	

XXXVIII. Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Komitmen_Hubungan<--> Kualitas_Hubungan	.384

XXXIX. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Hubungan	1.924	.362	5.321	***	
Kualitas_Hubungan	2.453	.463	5.302	***	
e1	.840	.136	6.164	***	
e2	1.030	.156	6.618	***	
e3	.665	.111	5.987	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e4	.732	.121	6.024	***	
e5	.782	.126	6.216	***	
e6	.966	.156	6.197	***	
e11	1.063	.179	5.943	***	
e10	.883	.154	5.743	***	
e9	1.279	.213	5.997	***	
e8	1.147	.197	5.835	***	
e7	1.108	.179	6.192	***	

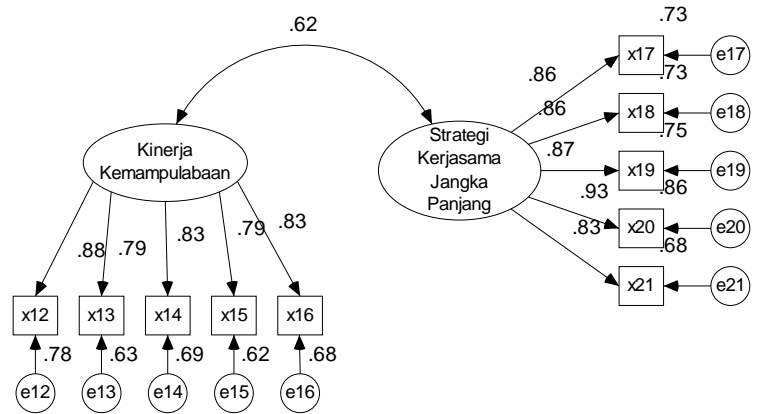
XL. Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x7	.659
x8	.712
x9	.690
x10	.723
x11	.698
x6	.691
x5	.688
x4	.717
x3	.723
x2	.599
x1	.696

Confirmatory Factor Analysis - Indogen

UJI MODEL

Chi square = 36.812
 df = 34
 Prob = .340
 RMSEA = .027
 Chi square / df = 1.083
 GFI = .941
 AGFI = .904
 TLI = .996
 CFI = .997



XLI.

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

XLII. Maximum Likelihood Estimates

XLIII. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x16<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.000				
x15<--- Kinerja_Kemampulabaan	.960	.100	9.639	***	
x14<--- Kinerja_Kemampulabaan	.958	.092	10.378	***	
x13<--- Kinerja_Kemampulabaan	.895	.093	9.667	***	
x12<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.126	.100	11.297	***	
x17<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.000				
x18<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.028	.087	11.833	***	
x19<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.169	.097	12.098	***	
x20<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.198	.087	13.738	***	
x21<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.064	.096	11.127	***	

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

	Estimate
x16<--- Kinerja_Kemampulabaan	.828
x15<--- Kinerja_Kemampulabaan	.790
x14<--- Kinerja_Kemampulabaan	.831
x13<--- Kinerja_Kemampulabaan	.792
x12<--- Kinerja_Kemampulabaan	.881
x17<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.855
x18<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.856
x19<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.867
x20<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.928
x21<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.827

XLV. Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	l
Kinerja_Kemampulabaan<-->Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.287	.267	4.817	***	

XLVI. Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kinerja_Kemampulabaan<--> Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.618

XLVII. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Kemampulabaan	2.213	.423	5.227	***	
Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.961	.352	5.564	***	
e15	1.227	.192	6.374	***	
e14	.909	.152	5.993	***	
e13	1.054	.166	6.362	***	
e12	.813	.156	5.199	***	
e17	.721	.115	6.246	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e18	.755	.121	6.232	***	
e19	.887	.145	6.106	***	
e20	.455	.097	4.707	***	
e21	1.028	.158	6.500	***	
e16	1.019	.169	6.036	***	

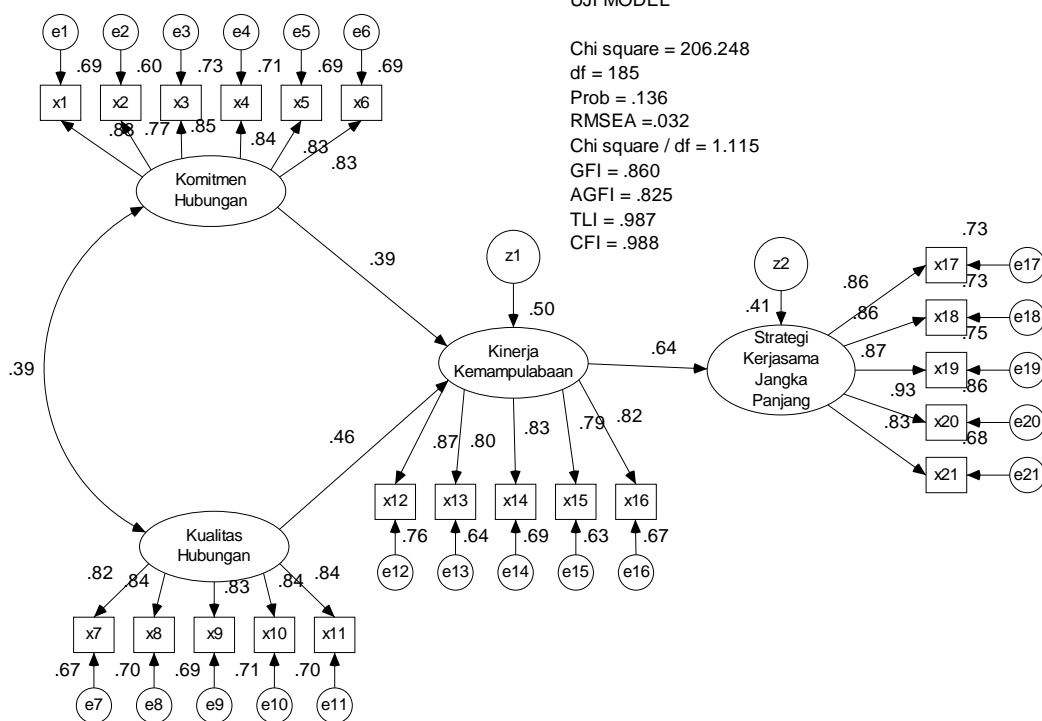
XLVIII. Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x21	.684
x20	.861
x19	.751
x18	.733
x17	.731
x12	.775
x13	.627
x14	.691
x15	.624
x16	.685

Full Model SEM

UJI MODEL

Chi square = 206.248
 df = 185
 Prob = .136
 RMSEA = .032
 Chi square / df = 1.115
 GFI = .860
 AGFI = .825
 TLI = .987
 CFI = .988



XLIX.

Analysis Summary

L. Date and Time

Date: Wednesday, September 24, 2008

Time: 9:05:07 AM

LI. Title

Full model sem: Wednesday, September 24, 2008 09:05 AM

LII. Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 112

LIII. Variable Summary (Group number 1)

LIV. Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

x1

x2

x3

x4

x5

x6

x11

x10

x9

x8

x7

x16

x15

x14

x13

x12

x17

x18

x19

x20

x21

Unobserved, endogenous variables

Kinerja_Kemampulabaan

Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang

Unobserved, exogenous variables

Komitmen_Hubungan

Kualitas_Hubungan

e1

e2

e3

e4

e5

e6

e11
e10
e9
e8
e7
e15
e14
e13
e12
e17
e18
e19
e20
e21
z1
z2
e16

LV. Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	48
Number of observed variables:	21
Number of unobserved variables:	27
Number of exogenous variables:	25
Number of endogenous variables:	23

LVI. Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	27	0	0	0	0	27
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	20	1	25	0	0	46
Total	47	1	25	0	0	73

LVII. Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x21	2.000	10.000	-.149	-.642	-.427	-.922
x20	2.000	10.000	-.191	-.826	-.105	-.228
x19	2.000	10.000	.022	.093	-.495	-1.068
x18	3.000	10.000	.089	.383	-.481	-1.039
x17	2.000	10.000	.074	.321	-.089	-.193
x12	2.000	10.000	-.202	-.871	-.520	-1.123
x13	2.000	10.000	-.220	-.949	-.431	-.931
x14	3.000	10.000	-.277	-1.196	-.462	-.998
x15	2.000	10.000	-.021	-.089	-.501	-1.082
x16	2.000	10.000	-.211	-.913	-.356	-.770
x7	2.000	10.000	-.136	-.587	-.736	-1.591
x8	2.000	10.000	-.096	-.416	-.814	-1.759
x9	2.000	10.000	-.229	-.988	-.718	-1.551
x10	2.000	10.000	-.401	-1.732	-.649	-1.401
x11	2.000	10.000	-.314	-1.358	-.545	-1.176
x6	3.000	10.000	-.276	-1.191	-.684	-1.478
x5	3.000	10.000	-.090	-.391	-.145	-.313
x4	3.000	10.000	-.242	-1.047	-.634	-1.370
x3	3.000	10.000	-.359	-1.551	-.463	-1.000
x2	4.000	10.000	.056	.244	-.779	-1.682
x1	2.000	10.000	-.360	-1.556	-.215	-.464
Multivariate					2.499	2.009

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

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
57	40.811	.006	.486
6	40.116	.007	.193
102	32.883	.048	.906
49	32.653	.050	.819
78	32.538	.052	.691
90	32.473	.052	.537
41	32.200	.056	.436
34	31.910	.060	.355
88	31.572	.065	.299
62	30.925	.075	.330
5	30.425	.084	.337
67	30.355	.085	.244
54	29.531	.102	.352
2	28.854	.118	.446
14	28.544	.125	.434
45	28.432	.128	.363
21	28.280	.132	.311
60	27.760	.147	.381
97	27.519	.154	.365
83	27.153	.166	.397
12	26.499	.188	.544
106	26.483	.189	.454
27	26.477	.189	.364
16	26.049	.205	.436
100	26.013	.206	.361
26	25.541	.224	.460
101	25.456	.228	.406
105	25.374	.231	.354
89	25.266	.236	.316
108	25.164	.240	.278
87	25.026	.246	.256
31	24.207	.283	.512
98	24.182	.284	.439
35	24.176	.285	.362
72	23.927	.297	.391
95	23.896	.298	.327
33	23.579	.314	.388
73	23.462	.320	.363
7	23.250	.331	.381

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
9	23.145	.336	.353
22	23.069	.340	.314
81	23.041	.342	.259
8	22.987	.345	.218
44	22.912	.349	.189
19	22.440	.375	.307
103	22.386	.378	.264
111	22.286	.383	.242
42	22.189	.389	.220
93	22.163	.390	.176
48	22.112	.393	.145
38	22.044	.397	.122
61	22.034	.398	.090
20	21.893	.406	.088
109	21.891	.406	.061
56	21.884	.406	.042
66	21.339	.438	.112
75	21.218	.446	.106
70	20.781	.472	.192
51	20.571	.485	.217
110	20.501	.490	.190
99	20.485	.491	.148
11	20.465	.492	.113
52	20.132	.513	.170
18	20.012	.520	.162
29	19.824	.532	.178
59	19.693	.541	.175
43	19.653	.543	.142
53	19.340	.563	.201
28	19.208	.572	.198
55	19.143	.576	.170
1	18.383	.625	.461
58	18.310	.629	.424
65	18.030	.647	.502
104	17.992	.650	.444
85	17.944	.653	.393
46	17.929	.653	.326
3	17.915	.654	.264
47	17.425	.685	.442
69	17.412	.686	.370
23	17.068	.707	.479

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
76	16.332	.751	.785
25	16.267	.754	.748
63	16.210	.758	.704
15	15.985	.770	.739
96	15.962	.772	.675
82	15.848	.778	.653
77	15.725	.785	.634
64	15.201	.813	.805
32	14.903	.828	.854
37	14.165	.862	.969
107	14.026	.868	.966
10	13.642	.884	.983
39	13.624	.885	.970
80	13.613	.886	.949
40	12.899	.912	.991
86	12.869	.913	.983
92	12.815	.915	.972
36	12.577	.923	.974
13	11.936	.941	.994
71	11.786	.945	.992

LIX. Sample Moments (Group number 1)

LX. Sample Covariances (Group number 1)

	x21	x20	x19	x18	x17	x12	x13	x14	x15	x16	x7	x8	x9	x10	x1
x21	3.249														
x20	2.416	3.268													
x19	2.526	2.798	3.569												
x18	2.175	2.422	2.251	2.829											
x17	2.071	2.373	2.255	2.056	2.682										
x12	1.946	1.687	1.708	1.653	1.270	3.617									
x13	1.410	1.275	1.229	1.342	1.093	2.127	2.825								
x14	1.547	1.486	1.555	1.408	1.291	2.342	1.978	2.941							
x15	1.563	1.602	1.519	1.432	1.188	2.438	1.974	1.953	3.267						
x16	1.330	1.320	1.151	1.216	.940	2.577	1.985	2.147	2.045	3.232					
x7	1.663	1.621	1.516	1.469	1.441	1.653	1.592	1.492	1.488	1.382	3.250				
x8	1.491	1.491	1.640	1.215	1.403	1.487	1.358	1.385	1.420	.967	2.353	3.980			
x9	1.689	1.777	1.756	1.415	1.434	1.632	1.613	1.552	1.570	1.444	2.616	2.758	4.125		
x10	1.415	1.316	1.459	1.127	1.092	1.211	1.092	.906	1.148	.924	2.176	2.686	2.507	3.187	
x11	1.750	1.651	1.604	1.260	1.376	1.576	1.483	1.305	1.500	1.360	2.300	2.659	2.606	2.382	3.51
x6	.910	.817	.864	.972	.583	1.309	1.208	1.239	1.215	1.330	1.010	.887	1.258	.678	.76
x5	.955	.838	.907	.761	.754	1.395	1.102	1.327	1.304	1.155	1.012	.822	1.149	.512	.98
x4	.789	.518	.631	.471	.573	.938	.912	1.041	.961	.992	.674	.813	.839	.425	.68
x3	1.025	1.035	1.128	.891	.649	1.222	1.104	1.237	1.172	1.243	.873	.914	1.176	.650	.79
x2	.986	.976	1.034	.860	.826	.998	.951	1.194	1.175	.850	.964	.932	1.094	.765	.86
x1	.770	.562	.619	.504	.507	1.093	.944	.946	1.088	1.170	.693	.765	1.133	.398	.70

Condition number = 91.381

Eigenvalues

31.026 8.729 5.890 4.625 1.577 1.359 1.316 1.287 1.224 1.042 1.027 .968 .954
.790 .715 .669 .597 .524 .459 .363 .340

Determinant of sample covariance matrix = 216.842

LXI. Sample Correlations (Group number 1)

	x21	x20	x19	x18	x17	x12	x13	x14	x15	x16	x7	x8	x9	x10	x1
x21	1.000														
x20	.741	1.000													
x19	.742	.819	1.000												
x18	.717	.796	.708	1.000											
x17	.702	.802	.729	.746	1.000										
x12	.568	.491	.475	.517	.408	1.000									
x13	.465	.420	.387	.475	.397	.665	1.000								
x14	.500	.479	.480	.488	.460	.718	.686	1.000							
x15	.480	.490	.445	.471	.401	.709	.650	.630	1.000						
x16	.410	.406	.339	.402	.319	.754	.657	.696	.629	1.000					
x7	.512	.497	.445	.485	.488	.482	.526	.483	.457	.426	1.000				
x8	.415	.413	.435	.362	.429	.392	.405	.405	.394	.270	.654	1.000			
x9	.461	.484	.458	.414	.431	.423	.472	.446	.428	.395	.715	.681	1.000		
x10	.440	.408	.433	.375	.374	.357	.364	.296	.356	.288	.676	.754	.691	1.000	
x11	.518	.487	.453	.399	.448	.442	.471	.406	.443	.403	.680	.711	.684	.712	1.00
x6	.286	.256	.259	.327	.201	.390	.407	.409	.380	.419	.317	.252	.351	.215	.23
x5	.335	.293	.303	.286	.291	.463	.414	.489	.456	.406	.355	.261	.357	.181	.33
x4	.272	.178	.208	.174	.217	.307	.337	.377	.330	.343	.232	.253	.257	.148	.22
x3	.367	.370	.385	.342	.256	.415	.424	.466	.419	.447	.313	.296	.374	.235	.27
x2	.342	.337	.341	.319	.315	.328	.353	.435	.406	.295	.334	.292	.336	.267	.28
x1	.257	.187	.197	.180	.186	.346	.338	.332	.362	.392	.231	.231	.336	.134	.22

Condition number = 88.239

Eigenvalues

9.825 3.034 1.732 1.490 .481 .453 .438 .409 .369 .359 .336 .312 .293 .261 .228
.214 .203 .170 .159 .122 .111

LXII. Notes for Model (Default model)

LXIII. Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 231
Number of distinct parameters to be estimated: 46
Degrees of freedom (231 - 46): 185

LXIV. Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 206.248
Degrees of freedom = 185
Probability level = .136

LXV. Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

LXVI. Maximum Likelihood Estimates

LXVII. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Kemampul abaan	<--- Komitmen_Hubungan	.418	.098	4.277	***	
Kinerja_Kemampul abaan	<--- Kualitas_Hubungan	.427	.088	4.843	***	
Strategi_Kerjasama _Jangka_Panjang	<--- Kinerja_Kemampulaba an	.606	.093	6.481	***	
x1	<--- Komitmen_Hubungan	1.000				
x2	<--- Komitmen_Hubungan	.894	.094	9.477	***	
x3	<--- Komitmen_Hubungan	.955	.087	11.030	***	
x4	<--- Komitmen_Hubungan	.981	.091	10.827	***	
x5	<--- Komitmen_Hubungan	.954	.090	10.631	***	
x6	<--- Komitmen_Hubungan	1.064	.100	10.608	***	
x11	<--- Kualitas_Hubungan	1.000				
x10	<--- Kualitas_Hubungan	.956	.088	10.833	***	
x9	<--- Kualitas_Hubungan	1.075	.101	10.635	***	
x8	<--- Kualitas_Hubungan	1.063	.099	10.743	***	
x7	<--- Kualitas_Hubungan	.941	.090	10.410	***	
x16	<--- Kinerja_Kemampulaba an	1.000				
x15	<--- Kinerja_Kemampulaba an	.975	.101	9.618	***	
x14	<--- Kinerja_Kemampulaba an	.971	.094	10.306	***	
x13	<--- Kinerja_Kemampulaba an	.913	.094	9.703	***	
x12	<--- Kinerja_Kemampulaba an	1.125	.102	10.983	***	

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x17	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.000				
x18	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.028	.087	11.830	***	
x19	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.170	.097	12.102	***	
x20	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.197	.087	13.730	***	
x21	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	1.065	.096	11.141	***	

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

		Estimate
Kinerja_Kemampulabaan	<--- Komitmen_Hubungan	.392
Kinerja_Kemampulabaan	<--- Kualitas_Hubungan	.456
Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	<--- Kinerja_Kemampulabaan	.637
x1	<--- Komitmen_Hubungan	.832
x2	<--- Komitmen_Hubungan	.772
x3	<--- Komitmen_Hubungan	.853
x4	<--- Komitmen_Hubungan	.843
x5	<--- Komitmen_Hubungan	.833
x6	<--- Komitmen_Hubungan	.832
x11	<--- Kualitas_Hubungan	.839
x10	<--- Kualitas_Hubungan	.842
x9	<--- Kualitas_Hubungan	.832
x8	<--- Kualitas_Hubungan	.838
x7	<--- Kualitas_Hubungan	.821
x16	<--- Kinerja_Kemampulabaan	.819
x15	<--- Kinerja_Kemampulabaan	.794
x14	<--- Kinerja_Kemampulabaan	.834
x13	<--- Kinerja_Kemampulabaan	.799
x12	<--- Kinerja_Kemampulabaan	.871
x17	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.855
x18	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.856
x19	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.867
x20	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.927
x21	<--- Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.827

LXIX. Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Hubungan<-->Kualitas_Hubungan	.840	.247	3.398	***	

LXX. Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Komitmen_Hubungan<--> Kualitas_Hubungan	.387

LXXI. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Hubungan	1.911	.361	5.296	***	
Kualitas_Hubungan	2.474	.463	5.344	***	
z1	1.084	.227	4.777	***	
z2	1.166	.222	5.253	***	
e1	.853	.137	6.220	***	
e2	1.038	.156	6.646	***	
e3	.653	.109	5.980	***	
e4	.749	.123	6.100	***	
e5	.766	.123	6.203	***	
e6	.961	.155	6.215	***	
e11	1.042	.175	5.943	***	
e10	.926	.157	5.900	***	
e9	1.267	.210	6.021	***	
e8	1.187	.199	5.957	***	
e7	1.060	.173	6.142	***	
e15	1.206	.188	6.409	***	
e14	.898	.148	6.058	***	
e13	1.021	.160	6.373	***	
e12	.875	.158	5.530	***	
e17	.721	.115	6.249	***	
e18	.755	.121	6.237	***	
e19	.886	.145	6.108	***	
e20	.457	.097	4.729	***	
e21	1.025	.158	6.498	***	
e16	1.065	.172	6.207	***	

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

	Estimate
Kinerja_Kemampulabaan	.500
Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang	.406
x21	.685
x20	.860
x19	.752
x18	.733
x17	.731
x12	.758
x13	.639
x14	.695

	Estimate
x15	.631
x16	.671
x7	.674
x8	.702
x9	.693
x10	.709
x11	.704
x6	.692
x5	.694
x4	.711
x3	.728
x2	.596
x1	.691

LXXIII. Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	x21	x20	x19	x18	x17	x12	x13	x14	x15	x16	x7	x8	x9	x10
x21	.000													
x20	-.217	.000												
x19	.207	.123	.000											
x18	.078	.019	-.288	.000										
x17	-.051	.071	-.105	.121	.000									
x12	1.043	-.221	-.051	.400	-.632	.000								
x13	.431	-.499	-.524	.375	-.368	-.264	.000							
x14	.591	-.123	.188	.323	.055	-.066	.176	.000						
x15	.595	.201	.061	.366	-.302	.152	.131	-.282	.000					
x16	-.204	-.734	-1.086	-.426	-1.217	.350	.021	.119	-.187	.000				
x7	2.538	2.049	1.726	2.162	2.200	.464	1.243	.652	.594	.175	.000			
x8	1.490	1.137	1.562	.858	1.545	-.493	-.018	-.188	-.103	-1.431	-.289	.000		
x9	1.985	1.870	1.811	1.405	1.583	-.170	.667	.235	.253	-.181	.273	-.143	.000	
x10	1.729	1.064	1.522	.977	.963	-.855	-.439	-1.267	-.496	-1.274	-.131	.417	-.084	.000
x11	2.536	1.878	1.738	1.233	1.731	-.016	.617	-.185	.369	-.135	-.071	.069	-.119	.044
x6	.372	-.240	-.022	.705	-.573	-.216	.282	.141	.047	.308	.539	-.182	.844	-.569
x5	.872	.133	.428	.285	.337	.498	.353	.922	.786	.178	.921	-.095	.909	-.916
x4	.201	-1.064	-.581	-.888	-.443	-1.075	-.449	-.218	-.495	-.484	-.358	-.201	-.146	-1.284
x3	1.140	.844	1.199	.792	-.083	-.070	.361	.603	.329	.486	.427	.201	1.013	-.434
x2	1.133	.794	1.017	.821	.780	-.535	.027	.682	.569	-.636	.910	.427	.901	.165
x1	.079	-.935	-.652	-.789	-.727	-.642	-.393	-.608	-.133	.044	-.332	-.393	.692	-1.390

LXXIV. Modification Indices (Group number 1 - Default model)**LXXV. Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
z2 <-->Kualitas_Hubungan	8.140	.481
e12<-->e21	4.172	.223
e16<-->z2	5.074	-.277
e7 <-->z1	4.080	.248
e8 <-->e16	6.552	-.328
e10<-->Komitmen_Hubungan	4.676	-.293
e10<-->e8	4.300	.247
e6 <-->e18	7.574	.262
e3 <-->e17	6.685	-.201
e2 <-->e16	5.699	-.273

LXXVI. Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

LXXVII. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
Strategi_Kerjasama_Jangka_Panjang<---Kualitas_Hubungan	7.039	.193
x21 <--- x12	4.604	.115
x16 <--- x19	4.161	-.115
x16 <--- x8	5.448	-.124
x7 <--- x18	4.016	.127
x9 <--- x1	4.749	.154
x10 <--- x14	6.179	-.147
x10 <--- x5	6.380	-.162
x10 <--- x1	4.701	-.132
x4 <--- x20	4.173	-.102
x4 <--- x18	4.649	-.115
x3 <--- x20	4.316	.097
x3 <--- x19	4.831	.099

LXXVIII. Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	8	-.991	9999.000	1956.369	0	9999.000
1	e*	15	-.436	5.571	853.455	20	.203
2	e*	4	-.136	1.075	489.831	5	.885
3	e	3	-.081	1.054	322.546	5	.785
4	e	1	-.022	.854	238.035	5	.877
5	e	0	94.406	.658	210.560	5	.898
6	e	0	50.023	.300	206.598	2	.000
7	e	0	50.417	.081	206.249	1	1.031
8	e	0	49.997	.005	206.248	1	1.003
9	e	0	50.010	.000	206.248	1	1.000

LXXIX. Model Fit Summary

LXXX. CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	46	206.248	185	.136	1.115
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	2028.811	210	.000	9.661

LXXXI. RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.239	.860	.825	.689
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	1.397	.186	.105	.170

LXXXII. Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.898	.885	.988	.987	.988
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

LXXXIII. Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.881	.791	.871
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

LXXXIV. NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	21.248	.000	60.538
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1818.811	1678.177	1966.852

LXXXV. FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.858	.191	.000	.545
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	18.278	16.386	15.119	17.719

LXXXVI. RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.032	.000	.054	.899
Independence model	.279	.268	.290	.000

**LXXXVII.A
IC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	298.248	320.990	423.299	469.299
Saturated model	462.000	576.202	1089.973	1320.973
Independence model	2070.811	2081.193	2127.900	2148.900

**LXXXVIII.E
CVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.687	2.495	3.041	2.892
Saturated model	4.162	4.162	4.162	5.191
Independence model	18.656	17.389	19.990	18.749

LXXXIX. HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	118	126
Independence model	14	15

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	112	-2.73206	2.05840	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	112	-1.64794	2.08073	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	112	-2.41691	2.08394	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	112	-2.24825	2.08254	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	112	-2.08966	2.31435	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	112	-2.23296	1.70992	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	112	-2.63303	1.78494	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	112	-2.41036	1.58166	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	112	-2.31961	1.60184	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	112	-2.78309	1.67782	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	112	-2.56458	1.68286	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	112	-2.43966	1.74795	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	112	-2.55948	2.17873	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	112	-1.99019	2.07311	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	112	-2.49321	1.91293	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	112	-2.48692	1.94306	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	112	-2.62675	2.23599	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	112	-1.90245	2.24067	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	112	-2.34766	1.86778	.0000000	1.0000000
Zscore(x20)	112	-2.40446	2.00126	.0000000	1.0000000
Zscore(x21)	112	-2.47046	1.94777	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	112				