

650.301  
RUS  
a e1.

# ANALISIS PENGARUH STRATEGI KEMITRAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

( Analisis Empiris Strategi Kemitraan Pada Usaha  
Persuteraan Alam PT. Birama Karya Utama )

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Endang Rusdianti

NIM : C 4 A 098149

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000



## ***SERTIFIKAT***

Saya, Endang Rusdianti, yang bertanda tangan di bawah 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.

Endang Rusdianti  
14 Desember 2000

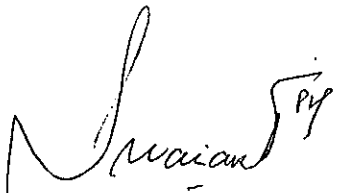
## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI KEMITRAAN  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(ANALISIS EMPIRIS STRATEGI KEMITRAAN PADA USAHA  
PERSUTERAAN ALAM PT BIRAMA KARYA UTAMA )**


yang disusun oleh Endang Rusdianti, NIM C4A098149  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Desember 2000  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. J Soegiarto PH,SU

Pembimbing Anggota



Drs. Moelyo Haryanto MS

Semarang, 14 Desember 2000  
Universitas Diponegoro Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## MOTTO

ALLAH TIDAK MEMBEANI SESEORANG  
SELAIN SESUAI DENGAN KESANGGUPANNYA  
(QSAL-BAQARAH :286)

KUPERSEMBAHKAN UNTUK :  
YANG TERCINTA AYAH DAN IBU  
SUAMIKU DR. HARRYANTO ROCHADDI  
DAN ANAK-ANAKKU  
ADISTY KIRANA SARI  
ARYA PRAMUDITYA  
ANGGA YUDHA KUSUMA

## ABSTRAKSI

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa rencana kerjasama suatu usaha menyarankan bahwa kepercayaan, komitmen dan norma sosial merupakan ciri-ciri dari keuntungan partner.

Pada tingkat yang mendasar, strategi kerjasama antara partner terjadi pada saat hubungan kerjasama mulai dirasakan sangat penting seperti adanya jaringan kerja plasma dan inti. Strategi kerjasama mengindikasikan bahwa hubungan kerjasama bergerak dari hal-hal yang paling sederhana sampai pada strategi perusahaan yang paling menguntungkan. Perusahaan dalam hubungan kerjasama ini secara eksplisit mengakui adanya keuntungan satu dengan yang lain karena masing-masing berperan dilingkungan strategi usahanya sendiri. Antara partner secara proaktif berencana mengkombinasikan sumberdaya masing-masing untuk mengembangkan kemampuan bersama dan meningkatkan keuntungan. Dengan kata lain strategi kemitraan antara partner meningkatkan nilai sebagai salah satu jalan dimana apabila partner bekerja secara sendiri-sendiri tidak akan didapatkan.

Penelitian ini menguji pengaruh ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama dan penyebaran informasi pada strategi kemitraan. Pada hubungan kerjasama yang terjadi dari strategi kemitraan ini kepercayaan dan komitmen sangatlah berpengaruh.

Walaupun demikian, suatu alasan yang nyata membentuk strategi kemitraan antara partner adalah untuk meningkatkan kinerja kemitraan yang ditunjukkan oleh adanya peningkatan produksi, jumlah mitra yang turut bergabung dan kepuasan partner yang diwujudkan dalam bentuk kemauan untuk bekerjasama dalam jangka panjang.

Hasilnya menunjukkan bahwa ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama dan penyebaran informasi secara signifikan meningkatkan strategi kemitraan dan selanjutnya meningkatkan kinerja kemitraan. Oleh karena itu akhirnya strategi kemitraan mendukung teori Resource-based yang menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keuntungan kompetitif melalui akumulasi pemanfaatan sumberdaya.

UPT-PUSTAK-UNDIP

## ABSTRACT

This study investigates the strategic role of interfirm relationship through the concept of strategic integration. Following the conceptual development of strategic integration, the author reports a study of its antecedents and performance outcomes. And shown that close interfirm arrangement exhibiting trust, commitment and desirable social norm, as well as other characteristic offer a number of benefit to participants.

At the most fundamental level, strategic partnerships between firms begins when the exchange relationships become important. That is, within the firms networks, the relationship is core, rather than peripheral, in either the firms Input or output sector.

Strategic partnership indicates that the relationship has moved far beyond being simply important to being benefecial to the firm in strategic ways. The firm in the relationship has an explicit and acknowledged stake in the others succes because the other plays a role in the firms own strategic picture.

In partnership strategically, the firm proactively plans to combine its resources with partner resources for an expansion of their joint capabilities and an enchancement of competitive advantage. In other words, the firm joints strategically with its partner to create value in a way that the individual firms alone could not.

This research examines the impact of antecedents the resources based interdependence, quality relationships, flexibility, continuity expectation and information sharing encouraged strategic partnerships of its relationship. In this strategically, commitment and trust plays a significant role in interfirm relationship.

Despite this, an obvious reason for teaming up with interfirm partners in any type of alliance situations is to enhance performance, as economic performance, (sales firm); growth partners and satisfaction (can generate longterm relationship).

The results show that antecedents resource based interdependence, quality relationship, flexibility, continuity expectation and information sharing is a significantly increase with strategic partnerships, and then strategic partnerships results in enchanced performance alliance.

Hence ; finally, strategic integration supports the resource based theory that companies can achieve sustainable competitive advantage by accumulating their resource portfolio.

UPT-POSTAK-UNDIP

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunianya, saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Saya menyadari bahwa proses penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, maka pada kesempatan ini saya menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. DR.Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen UNDIP yang telah berkenan memberikan kesempatan dan kemudahan-kemudahan yang dapat mempercepat penyelesaian studi .
2. Bapak Drs.J.Soegiarto PH.SU selaku pembimbing utama yang telah meluangkan waktu dengan memberikan pengarahan, petunjuk, bimbingan, motivasi, kritik dan saran-saran.
3. Bapak Drs. Moelyo Haryanto MS selaku pembimbing anggota yang telah meluangkan waktu dengan memberikan pengarahan, petunjuk, bimbingan, motivasi, kritik dan saran-saran.
4. Bapak Joko Mulyono,SE beserta Ibu Dra. Ratna Setiawati MM, selaku general manager PT BIRAMA KARYA UTAMA yang telah memberikan kesempatan untuk meneliti dan mengetahui lebih lanjut tentang kemitraan persuteraan alam.
5. Seluruh keluargaku yang telah memberikan dukungan secara moril dan materiil serta doa dalam menyelesaikan tesis ini

6. Bapak Rektor USM yang telah memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi S2 di UNDIP (Program Magister Manajemen)

7. Teman-teman di Magister Manajemen yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu dan telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini

Akhir kata , tesis ini tentunya masih belum sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan saya. Oleh karena itu saya mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar tesis ini menjadi lebih baik serta dapat berguna bagi kepentingan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen strategi.

Dan semoga semua bantuan tersebut di atas mendapat imbalan yang setimpal dari Allah SWT. AMIN !

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	I
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	Ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	Iii
HALAMAN MOTTO.....	
ABSTRACT.....	Vi
ABSTRAKSI.....	Vii
KATA PENGANTAR.....	Viii
DAFTAR TABEL.....	Ix
DAFTAR GAMBAR.....	X
DAFTAR LAMPIRAN.....	Xi
BAB I. PENDAHULUAN.....	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian.....	10
1.4. Metodologi.....	11
1.5. Outline Dari Tesis.....	11
1.6. Definisi-definisi Utama.....	12
1.7. Kesimpulan Bab I.....	13
BAB II. TELAAH PUSTAKA .....	
2.1. Literature Road Map .....	14
2.2. Telaah Pustaka, Hasil Penelitian Terdahulu dan Hipotesis Penelitian.....	15
2.3. Kesimpulan Dan Kerangka Pemikiran Teoritis.....	26
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	
3.1. Pendahuluan.....	27
3.2. Jenis Dan Sumber Data.....	28
3.3. Populasi Dan Sampel.....	28
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	30
3.5. Teknik Analisis Data.....	31
3.6. Definisi Operasional.....	42
3.7. Desain Instrumen Penelitian.....	43
3.8. Kesimpulan.....	45
BAB IV. Gambaran Umum Obyek Penelitian Dan Analisis Data.....	
4.1. Pendahuluan.....	46
4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	47
4.3. Proses Pengujian Dan Analisis Data.....	
4.3.1. Data Deskriptif.....	49
4.3.2. Uji Outliers.....	51
4.3.3. Normalitas Data.....	54
4.4. Pengujian Model Penelitian.....	
4.4.1. Evaluasi Atas Multicollinearity Dan Singularity.....	54
4.4.2. Pengujian Terhadap Nilai Residual.....	55

	4.4.3 Model Pengukuran.....	55
	4.4.4 Uji Kesesuaian Model.....	63
	4.5 Uji Reliabilitas.....	67
	4.6 Pengujian Hipotesis.....	69
	4.7 Kesimpulan.....	74
BAB V	KESIMPULAN DAN APLIKASI KEBIJAKAN.....	
	5.1 Pendahuluan.....	75
	5.2 Kesimpulan Hipotesis Dan Masalah Penelitian.....	
	5.2.1 Kesimpulan Hipotesis.....	76
	5.2.2 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	81
	5.3 Implikasi Teoritis.....	83
	5.4 Implikasi Manajerial.....	86
	5.5 Keterbatasan Penelitian.....	88
	5.6 Agenda Penelitian Mendatang.....	88
	DAFTAR REFERENSI.....	91
	LAMPIRAN.....	95

## DAFTAR TABEL

		Halaman	
1.	Tabel 3.1	Tabel Variabel dan Indikator Pengukuran	33
2.	Tabel 3.2	Tabel Model Pengukuran Dan Model Struktural	37
3.	Tabel 3.3	Tabel Goodness-of-fit Indices	42
4.	Tabel 3.4	Tabel Definisi Operasional	42
5.	Tabel 3.5	Tabel Desain Instrumen Penelitian	43
6.	Tabel 4.3.1	Tabel Luas Areal Dan Letak Daerah Pengembangan Persuteraan Alam	50
7.	Tabel 4.3.2	Tabel Jumlah Petani	50
8.	Tabel 4.3.3.	Tabel Jumlah Pendapatan Dan Produksi Kokon	51
9.	Tabel 4.3.4	Tabel Descriptive Statistic	52
10.	Tabel 4.3.5	Tabel Penilaian Atas Normalitas Data	54
11.	Tabel 4.4.1	Tabel Goodness-of Fit Index	58
12.	Tabel 4.4.2	Tabel Regression Weight Konstruk Eksogen	60
13.	Tabel 4.4.3	Tabel Regression Weight Konstruk Eksogen (setelah perubahan)	64
14.	Tabel 4.4.4	Hasil Komputasi AMOS	66
15.	Tabel 4.4.5	Estimasi Parameter	70

## DAFTAR GAMBAR

		Halaman
1. Gambar 2.1	Gambar Kerangka Pemikiran Teoritis	26
2. Gambar 3.1	Gambar Outline Bab III	27
3. Gambar 3.2	Diagram Alur Untuk Pengujian Model	35
4. Gambar 4.1	Outline Bab IV	46
5. Gambar 4.2	Confirmatory Factor Analysis	57
6. Gambar 4.3	Confirmatory Factor Analysis (setelah perubahan)	61
7. Gambar 4.4	SEM Model Kinerja Kemitraan	65
8. Gambar 4.5	Outline Bab V	75

## DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Daftar Pertanyaan	97
Lampiran 2	Rekapitulasi Jawaban Responden	
Lampiran 3	Daftar Riwayat Hidup Penyusun	108
Lampiran 4	Hasil Komputasi AMOS	
Lampiran 5	Standardized Residual Covariances	109

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN**

Menghadapi masa krisis moneter yang menimpa kawasan Asia dan di Indonesia khususnya , maka pemerintah Indonesia mengambil kebijakan untuk menggali potensi yang ada di dalam negeri tanpa ketergantungan dari sumberdaya dari luar. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan devisa negara dan memberdayakan perekonomian rakyat. Bertolak dari arah dan kebijakan tersebut diatas ,maka salah satu bentuk dan wujudnya adalah Pengembangan Hutan Kemasyarakatan yang didalamnya tercakup Pengembangan Persuteraan Alam.

Pemilihan alternatif dalam pengembangan persuteraan alam tersebut tidak lain karena persuteraan alam mempunyai kelebihan dan karakteristik tersendiri yang mampu mewujudkan pembangunan kehutanan ramah lingkungan sekaligus dapat memberikan kontribusi nyata dalam penambahan dan peningkatan pendapatan masyarakat sekaligus perluasan lapangan kerja khususnya di pedesaan.

Persuteraan alam adalah kegiatan agro industri yang mempunyai rangkaian cukup panjang sejak penanaman murbei, pembibitan ulat sutera, pemeliharaan ulat sutera, prosesing (pengolahan) kokon, pemintalan serat dan pertenunan. Kegiatan tersebut sebagian besar dilaksanakan secara manual, menyerap tenaga kerja yang cukup besar serta wilayah yang luas untuk penyediaan lahan murbei.

Di Indonesia, usaha budidaya murbei untuk keperluan usaha pemeliharaan ulat sutera , yang selanjutnya disebut sebagai usaha persuteraan alam , sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 1960 dengan lokasi pengembangan terutama di Jawa Tengah , Daerah Istimewa Yogyakarta dan Sulawesi Selatan. Namun karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman teknik pemeliharaan ulat dan pemintalan kokon, maka kegiatan tersebut dilaksanakan secara tradisional oleh masyarakat setempat sebagai industri rumah tangga. Ulat sutera diusahakan manusia untuk diambil seratnya sebagai bahan untuk membuat kain tenun yang bermutu tinggi. Ulat sutera membutuhkan daun murbei sebagai makanannya. Sebelum mulai pemeliharaan ulat sutera tanaman murbei harus sudah siap diambil daunnya sebagai bahan makanan.

Menurut data (bulan Juli 1997) kebutuhan sutera alam dunia diperkirakan 700 ribu ton per tahun. Kontribusi Indonesia pada kebutuhan sutera alam dunia ini masih sangat kecil kurang lebih 0,02% (Republika,12 Juli 1997). Sedangkan kebutuhan dalam negeri sebesar 400 ton per tahun dan baru terpenuhi oleh produksi dalam negeri sebesar 150 ton pertahun dari produksi sutera rakyat (Trubus,1998). Jadi tingkat produksi sutera alam Indonesia baru sekitar 30% dari kebutuhan nasional, sedangkan kekurangannya dipenuhi dengan import dari Cina. Produksi benang sutera tahun 1998 mengalami penurunan sebesar 9,7% pertahun dibandingkan tahun sebelumnya.( data BPS,1998).

Untuk menjawab tantangan dan kendala yang dihadapi oleh masyarakat dalam pengembangan persuteraan alam khususnya di Jawa Tengah, oleh pemerintah daerah telah ditempuh berbagai langkah antisipasi, sekaligus solusi untuk memecahkan permasalahan secara terintegrasi dan menyeluruh dengan melibatkan peran serta swasta

dan lembaga perbankan yang berminat dalam pengembangan persuteraan alam dalam bentuk mitra usaha binaan melalui kredit usaha tani sutera alam.

Kemitraan menurut pengertian Undang-undang Republik Indonesia No.9 Tahun 1995 , pasal 1 angka 8 , adalah kerjasama usaha antara usaha kecil dan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan . Dalam pasal 5 Undang-undang No.5 tahun 1995 termuat 4 buah kriteria agar suatu usaha dapat dikategorikan sebagai usaha kecil, yaitu:

Pertama , dilihat dari kekayaan bersih yang dimilikinya sebanyak Rp. 200 juta. Nilai sebesar ini di luar nilai tanah dan bangunan tempat usaha. Artinya bahwa kekayaan atau asset usaha kecil sebesar tersebut adalah nilai jual assetnya dikurangi kewajibannya seperti membayar hutang-hutang yang masih belum dilunasinya.

Kedua, memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1 milyar. Artinya bahwa setiap usaha akan digolongkan kepada usaha kecil bila hasil penjualan bersih atas barang dan jasa dalam satu tahun buku tidak lebih dari Rp 1 milyar .

Ketiga, milik warga negara Indonesia. Artinya bahwa usaha kecil itu sepenuhnya menjadi milik warga negara Indonesia. Usaha tersebut dikelola oleh pemiliknya sendiri atau pemiliknya dapat menyerahkan pengelolaannya kepada warga negara Indonesia lain.

Keempat, berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar. Artinya usaha kecil itu tidak dikuasai sahamnya oleh usaha menengah

atau usaha besar seperti menjadi komisaris, direksi atau manajer. Disamping itu usaha kecil itu tidak dimiliki oleh orang yang sama yang memiliki juga usaha menengah atau usaha besar lain.

Salah satu badan swasta yang turut serta dalam pengembangan sutera di Jawa Tengah sekaligus sebagai mitra usaha dari petani sutera alam adalah PT Birama Karya Utama, dengan pola kemitraan inti-plasma. Artinya usaha menengah atau usaha besar bertindak sebagai inti, sehingga harus melaksanakan pembinaan mulai dari penyediaan sarana produksi, bimbingan teknis sampai dengan pemasaran hasil produksi. Sedangkan perusahaan kecil dalam kemitraan ini adalah selaku plasma yang bertugas untuk meningkatkan produksi baik dari mutu maupun dari jumlah.

Langkah yang ditempuh untuk mengantisipasi produksi hasil kokon petani, PT Birama Karya Utama mencoba mengelola masalah penyediaan pakan ulat, prosesing hasil panen hingga pada pemasaran produk tersebut. PT Birama Karya Utama menangani industri persuteraan ini dengan mengadakan alat pengering kokon dan alat pemintal benang yang semi machinal sehingga akan mudah dalam perawatan dan penggunaan alat tersebut mengingat penggunaannya rata-rata petani dan lokasinya di desa. Diharapkan dengan peralatan tersebut dapat mempermudah penanganan hasil panen dan tentunya akan menambah nilai positif dalam hal pemasaran karena tingkat kualitasnya akan lebih baik. Berdasarkan pada kondisi agroklimat, daya dukung lahan, sikap antusias masyarakat terhadap pemeliharaan ulat sutera serta berbagai permasalahan yang dihadapi petani sutera alam dalam pengembangan usahanya maka modal usaha merupakan faktor permasalahan utama. Salah satu sumber modal usaha yang diharapkan petani ulat sutera

adalah bersumber dari Dana Bantuan Pihak Pemerintah melalui mitra usahanya sebagaimana yang tercantum dalam Surat Keputusan Menteri Kehutanan No.50/KPTS-II/1997 yang ditindak lanjuti dengan keputusan Direktur Jendral Reboisasi dan Rehabilitasi Lahan No.03/KPTS/V/1997 .

Kegiatan persuteraan alam yang merupakan bagian dari kegiatan perhutanan sosial saat ini pengembangannya didukung oleh Pemerintah, karena kegiatan ini dapat mendorong perekonomian masyarakat pedesaan melalui penciptaan kesempatan kerja di pedesaan, meningkatkan produksi yang berarti dapat meningkatkan jumlah pendapatan keluarga dan meningkatkan rasa kepuasan untuk saling berpartisipasi sehingga menumbuhkan minat untuk saling mendukung usaha ini dalam jangka panjang.

Konsep dasar kemitraan usaha nasional mengandung tiga unsur utama, yaitu (1) unsur kerjasama antara usaha kecil disatu pihak dan usaha menengah atau usaha besar di pihak lain, (2) unsur kewajiban pembinaan dan pengembangan oleh pengusaha menengah dan pengusaha besar, (3) unsur saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

Dengan bermitra , perusahaan dapat mengatasi masalah informasi asimetrik sehingga didapatkan optimalisasi tujuan. Bentuk kemitraan sangat dipengaruhi oleh seberapa jauh kemitraan perlu dikendalikan serta seberapa besar kepentingan akan fleksibilitas (J.B.Quinn & F.G.Hilmer,1994). Bila tingkat fleksibilitas yang diperlukan semakin tinggi tetapi tingkat pengendalian semakin rendah , maka kemitraan dilaksanakan dengan kontrak yang lebih lama. Apabila pengendalian yang diperlukan benar-benar sangat tinggi pada tingkat fleksibilitas yang sangat rendah , maka kemitraan

yang tepat adalah dengan kepemilikan penuh. Dalam strategi kemitraan ini kesetiakawanan dan kesepadanan sangat diperlukan. Mitra adalah pendukung usaha karena itu mitra adalah bagian dari perusahaan. Kelangsungan kemitraan ini sangat tergantung pada seberapa dalam dan seberapa jauh ikatan dan keterikatan dapat dibangun, oleh karena perusahaan yang bermitra harus mempunyai kesepakatan yang benar-benar saling membutuhkan.

Manfaat strategi kemitraan adalah (1) terjadi sinergi sehingga setiap mitra mendapat keuntungan lebih, (2) proses kerja dan hasil yang didapatkan lebih cepat karena informasi yang memadai, (3) perusahaan lebih fleksibel (4) adanya pembagian resiko (5) mengurangi kebutuhan akan kapital karena perusahaan berkonsentrasi pada kompetensi inti efektif, (6) kemampuan usaha setiap mitra akan meningkat, karena dengan investasi yang sama dapat memperoleh manfaat dan keunggulan tambahan dari mitra (7) tercapainya efisiensi dan efektivitas.

Pada perekonomian global, kemampuan berkembang secara baik dapat diciptakan dan ditopang oleh keberhasilan kerjasama serta dapat membuat suatu usaha bisa menghadapi persaingan yang ketat. Tiga aspek fundamental dari kemitraan menurut Rosabeth Moss Kanter (1994) adalah, bahwa :

- Kemitraan merupakan bidang yang bisa saling menguntungkan kedua belah pihak
- Kemitraan akhirnya mempertimbangkan keberhasilan yang melibatkan kerjasama dalam menciptakan nilai yang baru secara bersama dibandingkan hanya arus pertukaran diantara mereka.

- Mereka tidak bisa saling mengendalikan melalui sistem yang formal tetapi merupakan suatu jaringan yang sangat kuat dari hubungan perseorangan dan infrastruktur intern yang dihasilkan dari proses pembelajaran.

Kerjasama yang aktif akan terbentuk apabila suatu usaha mengembangkan mekanisme baik struktur, proses maupun skill untuk mempertemukan perbedaan secara organisasi dan perseorangan dan mencapai nilai riil dari kemitraan. Beberapa ikatan dapat menjamin komunikasi, koordinasi dan pengawasan. Akhirnya kondisi tersebut akan membentuk adanya strategi kerjasama yang merupakan kontak kerjasama yang berkelanjutan. Strategi kerjasama diantara mitra itu ada pada saat antara mitra saling melakukan hubungan timbal balik dan dengan jaringan kerja akan menyebabkan hubungan menjadi sangat penting selain faktor pendukungnya dalam sektor input dan output antara mitra (Anderson,1994). Penelitian Johnson (1999) menyatakan bahwa ada beberapa variabel yang mempengaruhi strategi kerjasama yaitu ketergantungan, fleksibilitas, kualitas hubungan , harapan kelangsungan usaha dan usia kemitraan .

Porter (1980) menyarankan bahwa untuk mencapai tujuan intern suatu usaha akan sangat tergantung dengan mitra dagangnya , hal ini akan meningkatkan penyebaran informasi, transaksi yang efisien, penghematan biaya, proses teknologi dan inovasi, memperpendek waktu pengembangan produk, manajemen logistik dan program pemasaran lainnya seperti promosi bersama dan memperpendek waktu dalam merespon. Selain itu juga kontribusi antara mitra bisa konsisten dan berkualitas dalam menciptakan nilai (Johnston ,1988; Larson, 1992).

Fleksibilitas menyarankan bahwa mitra berharap untuk selalu merespon perubahan dan mengakomodasikan meningkatnya kebutuhan. Mitra harus menanggapi perubahan perjanjian sebagai pengembangan kondisi yang tak terduga (Heide,1994).

Kualitas hubungan menggambarkan dalamnya hubungan antara mitra termasuk pentingnya hubungan berkaitan dengan masalah kepercayaan , kejujuran dan mendapatkan peluang. (Steenkamp,1995).

Harapan kelangsungan usaha , yang mendorong mitra untuk saling melakukan hubungan dalam jangka panjang (Heide,1990), serta merupakan titik pusat terjadinya komitmen (Dwyer,1987). Pencapaian komitmen melalui harapan kelangsungan hubungan adalah konsisten dengan dimensi dari komitmen menurut Gundlach (1995), tetapi lebih luas dalam implikasinya termasuk persepsi mitra tentang orientasi hubungan jangka panjang (Ganesan,1994).

Keberhasilan strategi kerjasama dalam bentuk kemitraan ini dapat dilihat dari kinerjanya yang menurut Olson (1997) dapat diukur melalui *ROI*, *sales growth* dan *market share*. Menurut Yadong Luo (1997) terdapat beberapa variabel untuk mengukur dan menghitung kinerja suatu usaha kemitraan yaitu *return on investment (ROI)*, tingkat penjualan lokal, tingkat penjualam export, resiko operasional, identitas usaha mitra, *market share*, jangka waktu kerjasama (*collaboration length*), distribusi finansial dan lain-lain. Sedangkan menurut penelitian Robert M.Monezka (1998), keberhasilan kerjasama dapat dilihat dari kinerja yang diukur dari tingkat kepuasan (melakukan pembelian dalam jangka panjang serta pengendalian biaya, pengembangan kualitas, teknologi, memperpendek siklus waktu pesanan produk , memperpendek siklus waktu

pemasaran produk). Sementara itu banyak hasil penelitian menggunakan beberapa indikator untuk mengukur kinerja seperti keuangan, tingkat kelangsungan hidup (Killing,1983), lamanya kerjasama (Kogut,1988) dan kestabilan kepemilikan (Gomes,1987). MB Sarkar (1998) menyatakan bahwa kinerja keeratan hubungan/ kerjasama secara konseptual terdiri dari kriteria ekonomi dan aspek kepuasan kerjasama.

Berdasarkan latar belakang tersebut yaitu dilihat dari jenis produk yang dihasilkan (bidang agrobisnis atau persuteraan alam) maka perlu adanya kerjasama yang erat baik antara petani, pemodal dan pihak lain sehingga usaha yang kompleks ini bisa berhasil dan bisa meningkatkan kinerja kemitraan terutama yang melakukan kemitraan dengan PT Birama Karya Utama.

## **1.2. PERUMUSAN MASALAH**

Atas dasar uraian tersebut maka masalah penelitian yang akan digali dan diuji secara mendalam melalui hipotesis adalah :

1. Dimensi apa saja yang akan membentuk faktor – faktor ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama, penyebaran informasi dan kinerja kemitraan.
2. Apakah faktor-faktor ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama dan penyebaran informasi berpengaruh terhadap terbentuknya strategi kemitraan pada PT Birama Karya Utama

3. Apakah strategi kemitraan pada PT Birama Karya Utama akan mempengaruhi kinerja kemitraan tersebut

### **I.3. TUJUAN PENELITIAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini ada beberapa tujuan yang diharapkan dapat dicapai yaitu :

- a. Mengidentifikasi dimensi yang membentuk faktor – faktor ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama , penyebaran informasi dan kinerja kemitraan
- b. Mengevaluasi apakah faktor-faktor ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama, dan penyebaran informasi mempengaruhi terbentuknya strategi kemitraan pada PT Birama Karya Utama
- c. Untuk menganalisis pengaruh strategi kemitraan terhadap kinerja kemitraan PT Birama Karya Utama

#### **2. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian diharapkan akan dapat memberikan beberapa manfaat,yaitu

- a. Merupakan informasi bagi pihak PT Birama Karya Utama mengenai faktor- faktor yang mempengaruhi kemitraan persuteraan alam

- b. Merupakan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam mempertahankan, mengelola dan mengembangkan kemitraan yang ada guna pencapaian hasil kinerja yang lebih baik

#### 1.4. METODOLOGI

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model (SEM)* melalui program *AMOS*. Hasil komputasi dalam SEM dilakukan untuk mengukur kriteria *goodness of fit* dari model penelitian yang telah dilakukan , yaitu melalui *Chi-square*, *Goodness of Fit Index (GFI)*, *The Comparative Fit Index (CFI)*, *Root Means Square Error of Approximation (RMSEA)* dan *Critical Ratio (CR)*

#### 1.5. OUTLINE DARI TESIS

Dalam penulisan tesis ini terdiri dari beberapa bab , yaitu :

- Bab I : Merupakan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi, definisi-definisi utama, dan kesimpulan.
- Bab II : Merupakan telaah pustaka, pengembangan model penelitian, hipotesis penelitian dan kesimpulan.
- Bab III : Merupakan metode penelitian yang berisi tentang pendahuluan, jenis dan sumber data, populasi dan sampel , metode pengumpulan data, teknik analisis dan kesimpulan.

Bab IV : Merupakan analisis data yang berisi tentang pendahuluan, gambaran umum obyek penelitian dan data-dat diskriptif, proses dan hasil analisis/komputasi data, pengujian hipotesa dan kesimpulan

Bab V : Merupakan kesimpulan dan implikasi kebijakan yang berisi tentang pendahuluan, kesimpulan mengenai masing- masing hipotesis, kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

## **1.6. DEFINISI- DEFINISI UTAMA**

Definisi-definisi utama yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

a. Strategi kemitraan :

Kerjasama usaha antara usaha kecil dan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan antara PT Birama Karya Utama dengan petani ulat sutera

b. Kinerja :

Merupakan kriteria pengukuran keberhasilan kemitraan dilihat dari sisi peningkatan penjualan/ produksi, pertumbuhan jumlah mitra dan kepuasan hubungan yang ditunjukkan oleh adanya kelangsungan hubungan dalam jangka panjang. Sehingga kinerja usaha menengah dan atau usaha besar serta

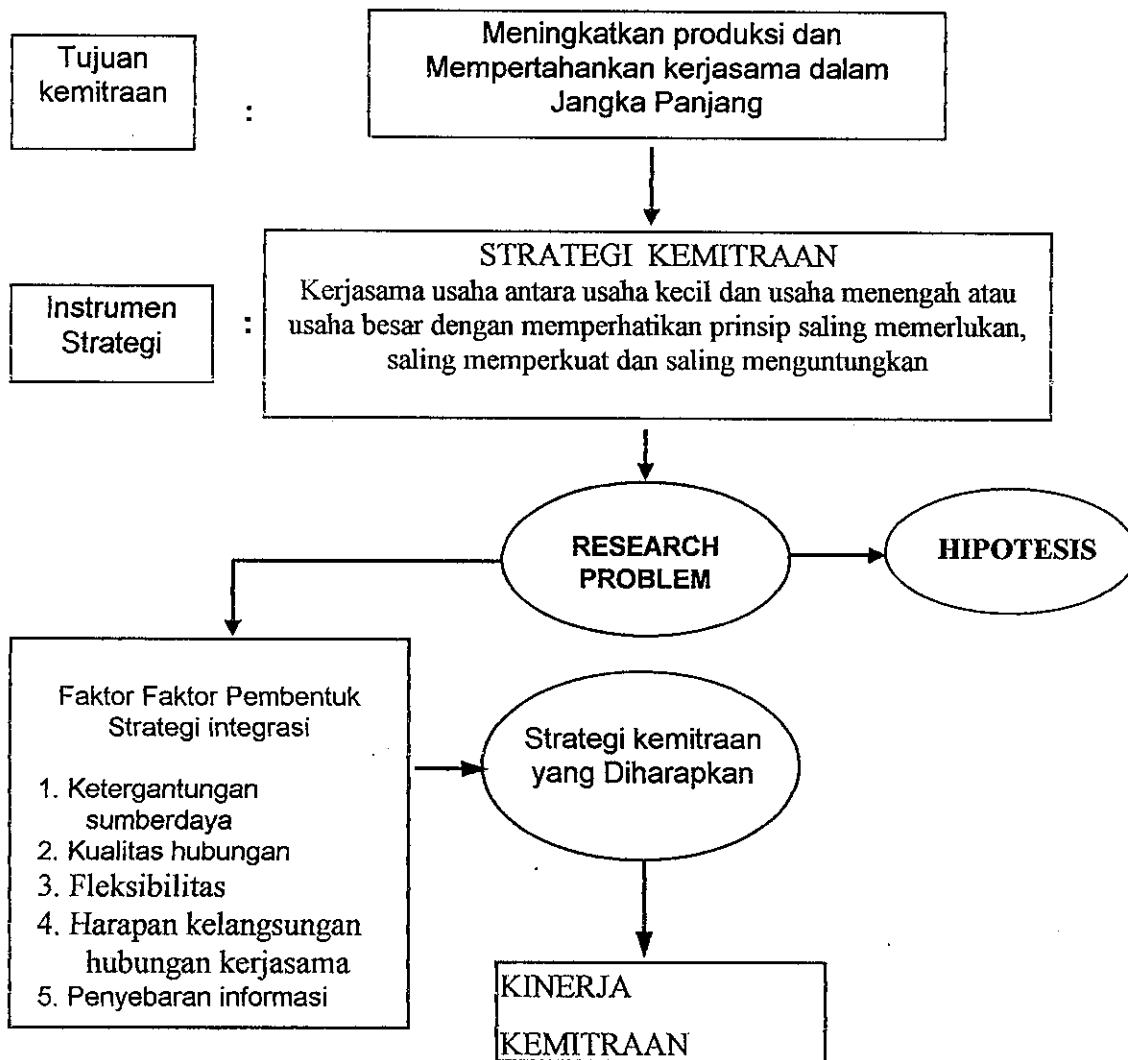
usaha kecil akan lebih berkembang kepada pemerataan kesempatan berusaha dan memperoleh pekerjaan.

## **I.7. KESIMPULAN**

Bab I merupakan dasar dalam penulisan tesis ini yang memuat latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat dilakukannya penelitian, garis besar metodologi penelitian yang digunakan dan outline penelitian dalam penulisan tesis ini. Atas dasar itu, tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab selanjutnya. Justifikasi terhadap masalah penelitian dan hipotesis telah dilakukan dengan menelaah sejumlah literature dan telaah kritis atas literatur yang relevan diuraikan pada bab 2 berikut ini.

**BAB II**  
**TELAAH PUSTAKA**

**2.1. Literature Review Road Map**



Sumber : Data sekunder

## 2.2 Telaah Pustaka, Hasil Penelitian Terdahulu dan Hipotesis Penelitian

Strategi aliansi (kerjasama) sebagai suatu hubungan kerjasama dalam jangka panjang antara perusahaan yang berdiri sendiri-sendiri dimana mereka memiliki tujuan yang sama, berusaha untuk saling menguntungkan akan mengakui mempunyai ketergantungan yang tinggi diantara mereka (Spekman,1994 dan Olson,1997)). Kogut (1988a,1988b), menggambarkan keuntungan dengan adanya strategi aliansi (kerjasama ini adalah meningkatkan kekuatan pasar, alih teknologi diantara partner, melindungi posisi tawar menawar dan biaya transaksi yang rendah. Contractor dan Lorange (1987) mengidentifikasi peningkatan kebutuhan perusahaan besar untuk memiliki partner kecil di daerah karena mereka dapat menambah nilai tambah dari usaha. Meskipun demikian keberhasilan strategi aliansi (kerjasama) ini membutuhkan tidak hanya ketrampilan operasional dan manajemen saja tetapi juga kebutuhan yang lain diantaranya faktor ketergantungan akan sumberdaya, komunikasi, fleksibilitas, partisipasi dan harapan kelangsungan usaha dalam jangka panjang dari partner (Olson,1997 dan Johnson,1999).

Di Indonesia , kegiatan kemitraan ini dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan kemampuan industri kecil untuk menciptakan perluasan kesempatan kerja dan pemerataan kesempatan berusaha. Salah satu program pemerintah yang kemudian diperkuat dengan Keputusan Menteri Kehutanan No.50/KPTS-II/1997 tentang pendanaan dan usaha tani persuteraan alam dan Keputusan Direktur Jenderal Reboisasi dan Rehabilitasi Lahan No.03/KPTS-V/1997 tentang petunjuk pelaksanaan pendanaan dan usaha tani persuteraan alam. Sedangkan pola pengembangannya adalah sistem

perusahaan inti rakyat (PIR) yang merupakan suatu bentuk usaha kerjasama, dimana suatu perusahaan besar melakukan usaha yang sejenis dengan sejumlah usaha kecil. Perusahaan besar tersebut merupakan inti yang menjadi penggerak utama usaha bersama tersebut, sedangkan perusahaan-perusahaan kecil bertindak sebagai plasma yang bergantung pada inti. Biasanya perusahaan inti merupakan pembina manajemen termasuk teknologi dan pelaksana pemasaran produk perusahaan plasma (Prosiding seminar nasional UKI,1994).

Menurut *transaction cost theory* suatu perusahaan secara khusus membentuk aliansi hanya apabila biaya koordinasinya lebih rendah daripada kegiatannya atau keuntungan tambahan yang diterima lebih banyak adanya aliansi daripada biaya tambahan (Geringer,1991). Keuntungan tambahan hanya akan bertambah melalui kepemilikan partner yang dapat menyediakan ketrampilan yang saling melengkapi, kompetensi atau kemampuan yang diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan posisi persaingan (Hamel,1991). Strategi kerjasama merupakan salah satu bentuk strategi aliansi yang dapat meningkatkan kinerja usaha melalui beberapa variabel pengaruhnya (Johnson,1999) yaitu *dependence* (ketergantungan), *flexibility* (fleksibilitas), *relationship quality* (kualitas hubungan), *continuity expectation* (kelangsungan hubungan) dan *information sharing* (penyebaran informasi). Perkembangan bentuk organisasi berdasarkan kerjasama berfokus pada dinamika hubungan antar perusahaan yang bekerjasama, dan pada strategi kemitraan ini ditemukan indikasi bahwa *trust* (kepercayaan) dan *commitment* (komitmen) digunakan sebagai mekanisme yang tepat. Karakteristik hubungan melalui trust dan komitmen ini

lebih berhasil dibandingkan dengan aliansi yang tidak memperhatikan aspek hubungan. Orientasi kemitraan dari kerjasama membantu mempererat kerjasama yang produktif, memberi perlindungan dan memberikan efisiensi penggunaan sumberdaya dan menambah nilai usaha (MB.Sarkar,1998). Dengan kata lain usaha itu melakukan strategi kemitraan dengan partnernya untuk menciptakan nilai dimana apabila secara individual tidak dapat dilakukan. Konsep fundamental terbentuknya strategi kemitraan :

a. *Resource-based interdependence* (ketergantungan sumberdaya)

Menurut *Resource-based theory* (Amit dan Schoemaker,1993) sumberdaya dan kemampuan suatu usaha yang tersedia akan menghasilkan tingkat pengembalian keuntungan diatas normal dan menghasilkan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Berdasarkan pandangan ini heterogenitas sumberdaya yang tersedia dan tersebar akan merupakan kemampuan usaha menghasilkan keuntungan. Permasalahannya adalah bahwa sumberdaya dan kemampuan usaha ini merupakan sumber strategi jangka panjang berdasarkan dua pemikiran yaitu pertama sebagai *internal resources* (sumberdaya internal) dan kemampuan yang tersedia sebagai dasar strategi usaha dan yang kedua sebagai sumberdaya dan kemampuan yang merupakan sumber utama keuntungan usaha (Robert M.Grant,1991). Ketergantungan sumberdaya dalam ekonomi pertukaran untuk mendapatkan sumberdaya yang penting diluar kemampuannya (Gundlach,1994). Saling ketergantungan pada hubungan kerjasama menyebabkan adanya peningkatan kepercayaan satu sama lain (Lusch,1996) dan menguatkan komitmen (Dwyer,1987). Jadi pada hubungan kerjasama dimana masing-masing partner membutuhkan sumberdaya dari yang lain dan dimana kebutuhan yang ada saling timbal

balik maka masing-masing berusaha untuk saling melengkapi yang berarti terjadi saling ketergantungan. *Resource-based theory* menyatakan bahwa keuntungan usaha akan berbeda dari macam sumberdaya yang berbeda pula (Wernerfelt, 1984), yang akan dapat digunakan untuk mencapai dua macam keuntungan ekonomi, yaitu, keuntungan strategi kerjasama dan keuntungan kompetitif serta finansial (Hoskisson, 1993).

Berdasarkan penelitian terdahulu (MB.Sarkar, 1998 dan Johnson, 1999) *resource-based interdependence* berpengaruh secara significant terhadap keeratan hubungan/ strategi kerjasama dan selanjutnya berpengaruh juga terhadap kinerja. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dimensi yang membentuk ketergantungan sumberdaya ini adalah kondisi saling membutuhkan, keuntungan yang timbal balik dan nilai tambah yang tercipta dengan adanya kerjasama. Seperti hasil penelitian MB.Sarkar, 1998 dan Johnson, 1999, maka hipotesis yang dibangun adalah sebagai berikut :

H1: Ketergantungan sumberdaya secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap strategi kemitraan.

b. *Relationship-quality* (kualitas hubungan)

Kualitas hubungan berperan pada hubungan kerjasama karena dapat mempengaruhi birokrasi hubungan (Dwyer, 1987) dan dapat meningkatkan hubungan yang asimetris seandainya usaha mudah diserang secara terbuka oleh kekuatan lain yang lebih kuat. Kualitas hubungan akan meningkatkan pentingnya kepercayaan, kepuasan dan komitmen (Kumar, 1995). Hubungan yang sangat erat memberikan peluang masing-masing partner untuk membangun kesabaran secara timbal balik, sehingga didapatkan beberapa hal yang signifikan yaitu suatu komitmen untuk

mempertimbangkan hasil kerjasama dan dapat mengetahui secara cepat perilaku partner yang opportunistic. Selain itu informasi yang asimetri dapat dihindari apabila diantara partner mempunyai partisipasi yang tinggi pada pelaksanaan strategi (Todd Saxton,1997).

Kualitas hubungan menggambarkan seluruh kedalaman dan suasana hubungan kerjasama sehingga antara partner terjadi pembagian yang sesuai dengan jasa yang diserahkan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan pentingnya kualitas hubungan yang tinggi pada kerjasama usaha (Steenkamp,1995). Dalam hal ini kedalaman kualitas hubungan termasuk juga menunjukkan pentingnya partisipasi hubungan karena adanya kepercayaan, keterbukaan, kejujuran dan pemanfaatan peluang. Oleh karena itu dapat dikatakan kualitas hubungan ini terbentuk oleh dimensi keaktifan berkomunikasi, partisipasi dan kontribusi yang sama rata dari adanya kerjasama. Seperti hasil penelitian Johnson (1999) maka hipotesis yang dibangun sebagai berikut :

H2 : Kualitas hubungan secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap strategi kemitraan.

c. *Flexibility* (fleksibilitas)

Semakin cepat perubahan dalam lingkungan persaingan akan mendorong usaha menciptakan hal-hal yang kreatif dan fleksibel untuk menghadapi persaingan. Fleksibilitas menyarankan bahwa usaha yang bekerjasama saling berharap untuk menanggapi perubahan dan menyesuaikan diri pada perubahan kebutuhannya. Perusahaan harus bersedia untuk melakukan negosiasi dan merubah perjanjian yang ada apabila terjadi kondisi yang tidak terduga (Heide,1994). Selain itu, fleksibilitas

mempertimbangkan hasil kerjasama dan dapat mengetahui secara cepat perilaku partner yang opportunistic. Selain itu informasi yang asimetri dapat dihindari apabila diantara partner mempunyai partisipasi yang tinggi pada pelaksanaan strategi (Todd Saxton,1997).

Kualitas hubungan menggambarkan seluruh kedalaman dan suasana hubungan kerjasama sehingga antara partner terjadi pembagian yang sesuai dengan jasa yang diserahkan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan pentingnya kualitas hubungan yang tinggi pada kerjasama usaha (Steenkamp,1995). Dalam hal ini kedalaman kualitas hubungan termasuk juga menunjukkan pentingnya partisipasi hubungan karena adanya kepercayaan, keterbukaan, kejujuran dan pemanfaatan peluang. Oleh karena itu dapat dikatakan kualitas hubungan ini terbentuk oleh dimensi keaktifan berkomunikasi, partisipasi dan kontribusi yang sama rata dari adanya kerjasama. Seperti hasil penelitian Johnson (1999) maka hipotesis yang dibangun sebagai berikut :

H2 : Kualitas hubungan secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap strategi kemitraan.

c. *Flexibility* (fleksibilitas)

Semakin cepat perubahan dalam lingkungan persaingan akan mendorong usaha menciptakan hal-hal yang kreatif dan fleksibel untuk menghadapi persaingan. Fleksibilitas menyarankan bahwa usaha yang bekerjasama saling berharap untuk menanggapi perubahan dan menyesuaikan diri pada perubahan kebutuhannya. Perusahaan harus bersedia untuk melakukan negosiasi dan merubah perjanjian yang ada apabila terjadi kondisi yang tidak terduga (Heide,1994). Selain itu, fleksibilitas

merupakan harapan dari para partner untuk menjamin bahwa hubungan bisa berlangsung dalam jangka panjang (Heide,1990). Hubungan kerjasama yang hanya terbatas pada kemampuan managerial merupakan hubungan yang kurang baik dan merupakan hubungan yang berlangsung dalam jangka pendek (Larson,1992).

Partner usaha merasakan bahwa kerjasama akan aman dan terjamin setiap saat ,tidak seperti yang sebelumnya yaitu bahwa kerjasama adalah penuh dengan resiko. Untuk perusahaan yang melakukan kerjasama, akibat dari adanya strategi kemitraan ini, akan berhasil di masa yang akan datang untuk jangka panjangnya. Antara usaha yang bekerjasama dalam jangka panjang akan menjadi merasa lebih familiar dan kerjasama akan menjadi lebih baik/tepat.

Untuk kelangsungan hubungan ini tidak mengukur sikap tetapi mengukur persepsi dari para partner. Lebih jauh, hal ini merupakan konsep hubungan jangka panjang dan jangka waktu kontrak secara formal (Heide,1995). Dimensi yang membentuk faktor harapan kelangsungan hubungan kerjasama adalah pemakaian asset yang spesifik, harapan adanya hubungan dalam jangka panjang, harapan keberhasilan hubungan dan keraguan keberhasilan hubungan kerjasama. Berdasarkan penelitian Johnson (1999) dan MB Sarkar (1998) maka hipotesis yang dibangun

H4 : Harapan kelangsungan hubungan dalam kerjasama secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap strategi kemitraan.

e. *Information Sharing* (Penyebaran Informasi)

Penyebaran informasi berkaitan dengan tingkat kritis dan tepatnya informasi yang dikomunikasikan antara partner (Mohr dan Spekman,1994) yang bersifat rutin dan

merupakan harapan dari para partner untuk menjamin bahwa hubungan bisa berlangsung dalam jangka panjang (Heide,1990). Hubungan kerjasama yang hanya terbatas pada kemampuan managerial merupakan hubungan yang kurang baik dan merupakan hubungan yang berlangsung dalam jangka pendek (Larson,1992).

Partner usaha merasakan bahwa kerjasama akan aman dan terjamin setiap saat ,tidak seperti yang sebelumnya yaitu bahwa kerjasama adalah penuh dengan resiko. Untuk perusahaan yang melakukan kerjasama, akibat dari adanya strategi kemitraan ini, akan berhasil di masa yang akan datang untuk jangka panjangnya. Antara usaha yang bekerjasama dalam jangka panjang akan menjadi merasa lebih familiar dan kerjasama akan menjadi lebih baik/tepat.

Untuk kelangsungan hubungan ini tidak mengukur sikap tetapi mengukur persepsi dari para partner. Lebih jauh, hal ini merupakan konsep hubungan jangka panjang dan jangka waktu kontrak secara formal (Heide,1995). Dimensi yang membentuk faktor harapan kelangsungan hubungan kerjasama adalah pemakaian asset yang spesifik, harapan adanya hubungan dalam jangka panjang, harapan keberhasilan hubungan dan keraguan keberhasilan hubungan kerjasama. Berdasarkan penelitian Johnson (1999) dan MB Sarkar (1998) maka hipotesis yang dibangun

H4 : Harapan kelangsungan hubungan dalam kerjasama secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap strategi kemitraan.

e. *Information Sharing* (Penyebaran Informasi)

Penyebaran informasi berkaitan dengan tingkat kritis dan tepatnya informasi yang dikomunikasikan antara partner (Mohr dan Spekman,1994) yang bersifat rutin dan

Merupakan strategi kerjasama yang terbentuk oleh karena adanya dimensi kepercayaan dan komitmen antara partner. Kepercayaan dan komitmen ini terbentuk karena adanya beberapa faktor yang berpengaruh diantaranya adalah faktor ketergantungan sumberdaya (MB.Sarkar,1998), faktor kualitas hubungan (Johnson,1999), faktor fleksibilitas (Bleeke,1993) , faktor harapan kelangsungan hubungan (Heide,1995) dan faktor penyebaran informasi (Dyer,1997).

MB.Sarkar (1998) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa dimensi dari adanya keeratan hubungan kerjasama adalah kepercayaan dan komitmen. Kepercayaan merupakan dasar yang fundamental terbentuknya kerjasama (Wilson,1995) dan merupakan elemen kritis dari ekonomi pertukaran (Ring,1996). Selain itu terdapat hubungan yang jelas antara kepercayaan dan kinerja dari perusahaan yang bekerjasama (Wilson,1995). Kepercayaan adalah sumber keyakinan yang terdalam dari sifat mementingkan kepentingan partner dan hubungan moral (Ring,1996) dan hal ini menciptakan suatu persepsi tentang kejujuran, sifat yang sebenarnya, kewajaran dan kemauan untuk meningkatkan kinerja kerjasama.

Komitmen adalah suatu keinginan/harapan untuk mewujudkan niat baik untuk menginvestasikan sumberdaya kedalam suatu kerjasama (Gundlach,1995) . Sementara menurut Moorman (1992) komitmen adalah suatu keinginan secara terus-menerus untuk mempertahankan hubungan kerjasama dalam jangka panjang dengan partner melalui pertukaran investasi yang spesifik. Meningkatnya komunikasi pada kerjasama merupakan hasil dari adanya komitmen (Morgan,1994), kepuasan (Crosby,1990) dan koordinasi Rodgers (1980). Komitmen mengukur tingkat pengabdian dan keinginan

Merupakan strategi kerjasama yang terbentuk oleh karena adanya dimensi kepercayaan dan komitmen antara partner. Kepercayaan dan komitmen ini terbentuk karena adanya beberapa faktor yang berpengaruh diantaranya adalah faktor ketergantungan sumberdaya (MB.Sarkar,1998), faktor kualitas hubungan (Johnson,1999), faktor fleksibilitas (Bleeke,1993) , faktor harapan kelangsungan hubungan (Heide,1995) dan faktor penyebaran informasi (Dyer,1997).

MB.Sarkar (1998) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa dimensi dari adanya keeratan hubungan kerjasama adalah kepercayaan dan komitmen. Kepercayaan merupakan dasar yang fundamental terbentuknya kerjasama (Wilson,1995) dan merupakan elemen kritis dari ekonomi pertukaran (Ring,1996). Selain itu terdapat hubungan yang jelas antara kepercayaan dan kinerja dari perusahaan yang bekerjasama (Wilson,1995). Kepercayaan adalah sumber keyakinan yang terdalam dari sifat mementingkan kepentingan partner dan hubungan moral (Ring,1996) dan hal ini menciptakan suatu persepsi tentang kejujuran, sifat yang sebenarnya, kewajaran dan kemauan untuk meningkatkan kinerja kerjasama.

Komitmen adalah suatu keinginan/harapan untuk mewujudkan niat baik untuk menginvestasikan sumberdaya kedalam suatu kerjasama (Gundlach,1995) . Sementara menurut Moorman (1992) komitmen adalah suatu keinginan secara terus-menerus untuk mempertahankan hubungan kerjasama dalam jangka panjang dengan partner melalui pertukaran investasi yang spesifik. Meningkatnya komunikasi pada kerjasama merupakan hasil dari adanya komitmen (Morgan,1994), kepuasan (Crosby,1990) dan koordinasi Rodgers (1980). Komitmen mengukur tingkat pengabdian dan keinginan

partner untuk melanjutkan hubungan. Komitmen secara tidak langsung merupakan pengorbanan dalam jangka pendek untuk mewujudkan keuntungan (Dwyer,1987) hubungan jangka panjang.

Ganesan (1994) menemukan bahwa kepercayaan dan ketergantungan sumberdaya sangat berperan dalam menetapkan orientasi usaha jangka panjang dalam suatu kerjasama . Kepercayaan adalah perasaan dapat dipercaya dan target yang baik dari suatu kerjasama (Ganesan,1994). Kepercayaan adalah konstruk yang kompleks yang mencakup integrasi dan reliabilitas yang mempengaruhi perilaku dan mengembangkan hubungan bisnis serta dapat mengembangkan kualitas hubungan dimana hal ini tidak terjadi secara otomatis tetapi melalui suatu proses keputusan dan perjanjian.

Pola pelaksanaan kemitraan (Wahid Salim,1996), yang merupakan komitmen nasional ini ada enam pola yaitu (1) Inti – plasma , dimana usaha menengah dan usaha besar bertindak sebagai inti yang melakukan pembinaan mulai dari penyediaan sarana produksi, bimbingan teknis sampai dengan pemasaran hasil produksi. Sedangkan perusahaan kecil bertugas sebagai plasma yang meningkatkan produksi baik dari mutu maupun jumlah. (2) Sub – kontrak, yaitu suatu unit produk yang diproduksi oleh usaha menengah atau usaha besar sebagai suatu barang jadi akan terdiri atas komponen-komponen tertentu. Satu atau lebih komponen akan diproduksi oleh usaha kecil dengan spesifikasi teknis dan standard mutu yang ditentukan oleh usaha menengah atau usaha besar. (3) Dagangan umum, pola yang ditempuh dengan cara pertama,yaitu usaha menengah dan usaha besar memasarkan barang yang dihasilkan oleh usaha kecil dan cara kedua,yaitu usaha kecil memasok kebutuhan usaha besar atau usaha menengah

mitranya (4) Waralaba, yaitu pola dimana usaha kecil diberikan hak oleh usaha menengah atau usaha besar untuk menggunakan lisensi, merk dagang dan saluran distribusi perusahaannya kepada usaha kecil dengan disertai bantuan manajemen (5) Keagenan, yaitu hubungan kemitraan yang didalamnya usaha kecil diberi hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa usaha menengah atau usaha besar mitranya dan (6) Bentuk – bentuk lain.

g. Kinerja

*Overall performance* dari strategi kerjasama yang berbentuk kemitraan adalah variabel kinerja perusahaan yang dilihat secara keseluruhan. Beberapa fakta menyatakan bahwa hubungan dalam jangka panjang akan tercipta apabila terjadi kondisi yang memuaskan dari adanya kerjasama bahwa hubungan tersebut saling menguntungkan dan menambah nilai hasil usaha (Kalwani,1995), meskipun pengertian hubungan jangka panjang pada kerjasama ini masih sangat minim dalam arti bahwa hanya apabila antara partner masih bersedia saling mengorbankan sumberdaya yang dimiliki sehingga kerjasama tetap berlangsung (Lusch,1996).

Strategi kemitraan ini juga dapat meningkatkan kinerja dalam bentuk peningkatan *reward* secara ekonomis (*financial performance*) dan diukur melalui peningkatan penjualan atau produksi yang dapat dijual kemitra pembina. Selain itu, strategi kemitraan juga dapat meningkatkan jumlah mitra yang kemudian ikut bergabung dalam kerjasama karena keberhasilan partner akan mempengaruhi partner lain untuk ikut bergabung (Johnson,1999).

UPT-PUSTAK-UNDIP

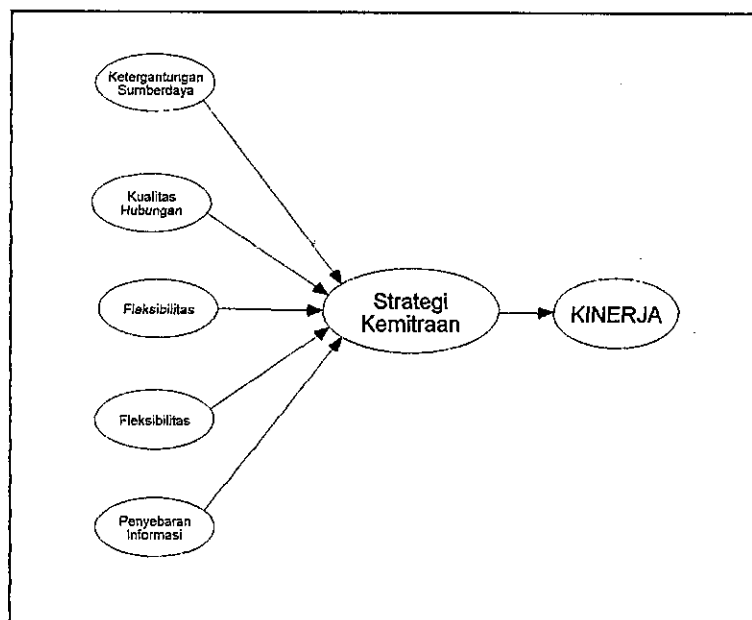
Oleh karena itu hipotesis yang dibangun untuk menunjukkan adanya pengaruh strategi kemitraan terhadap kinerja kemitraan ini adalah :

H 6 : Ada pengaruh strategi kemitraan yang tercipta terhadap kinerja perusahaan yang diukur melalui indikator penjualan/produksi, perkembangan jumlah mitra dan kepuasan hubungan

### 2.3 KESIMPULAN DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Pada bab ini sebuah kerangka kerja teoritis mengenai kinerja kemitraan yang dipengaruhi oleh strategi kemitraan dan dibentuk dari faktor ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan kerjasama dan penyebaran informasi telah dibangun untuk menunjukkan hubungan antara konstruk atau konsep.

Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran Teoritis  
Analisa Pengaruh Strategi Kemitraan Terhadap Kinerja

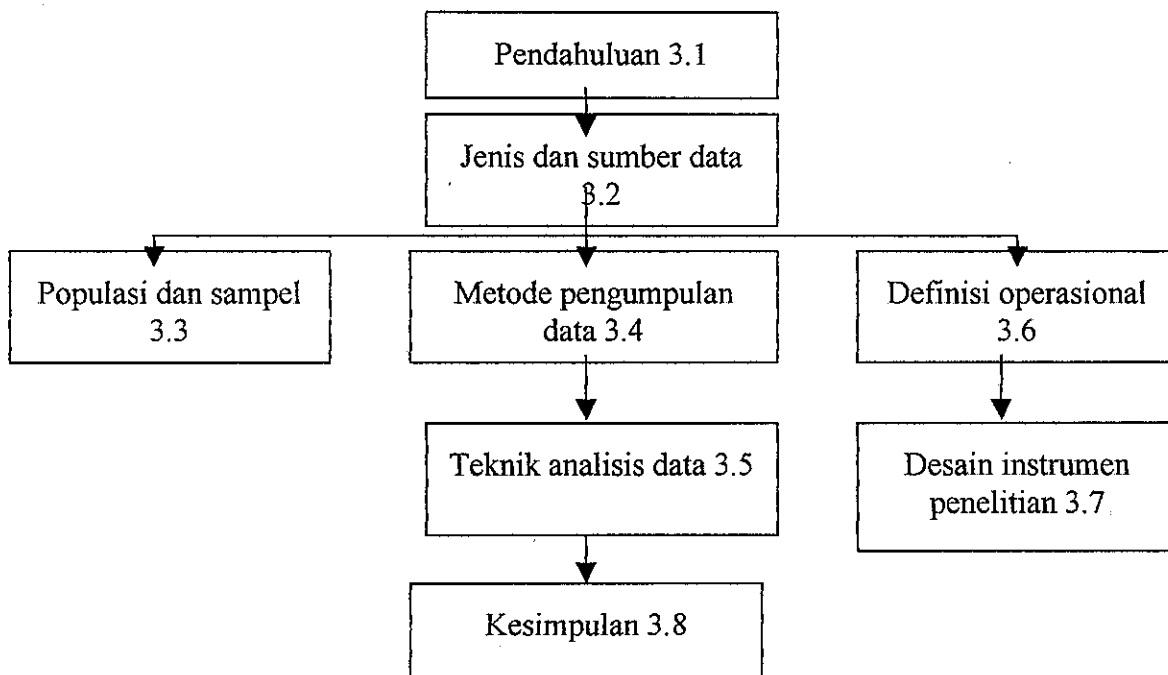


## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. PENDAHULUAN

Penelitian dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Pembahasan yang ada dalam metode penelitian mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

Gambar 3.1.  
Outline Bab III



Sumber: Data sekunder

### 3.2. JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### a. Data primer

Data primer, yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory,1995). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Adapun responden yang menjawab daftar pertanyaan tersebut adalah petani ulat sutera peserta atau mitra dari PT Birama Karya Utama.

#### b. Data sekunder

Data sekunder, yaitu data yang tidak didapatkan secara langsung oleh peneliti tetapi diperoleh dari data yang dimiliki oleh PT Birama Karya Utama, studi kepustakaan, literatur, jurnal penelitian terdahulu dan majalah-majalah yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Diantaranya adalah data mengenai perkembangan produksi, perkembangan jumlah mitra dan lain-lain.

### 3.3. POPULASI DAN SAMPEL

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan . Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Sokhta,1997; Cooper dan Emory,1995). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang

mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,1999). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh petani ulat sutera atau mitra PT Birama Karya Utama yang berlokasi di kota Magelang Jawa Tengah sampai dengan periode bulan Agustus 2000.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun,1991; Sugiyono,1999). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah petani ulat sutera sebagai peserta/mitra PT Birama Karya Utama di kota Magelang Jawa Tengah.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dan acak *random sampling*. *Purposive sampling* adalah pemilihan kelompok subyek berdasarkan ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri-ciri atau sifat populasi sebelumnya. Sedangkan acak *random sampling* adalah jumlah subyek yang akan diteliti diambil secara acak (Sutrisno Hadi, 1993; Sugiyono, 1999).

Jumlah sampel yang digunakan dalam suatu penelitian hendaknya dilakukan dengan beberapa pertimbangan. Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995) , pada penelitian dengan menggunakan teknik analisis SEM mewajibkan bahwa sampel yang representatif untuk digunakan dalam penelitian minimal 100 orang responden. Sedangkan penghitungan jumlah sampel minimal dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain menurut Rao (1996) adalah dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (moe)^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

moe = margin of error maximum, yaitu kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi, umumnya diambil 10 %

Berdasarkan rumus tersebut maka jumlah sampel yang dapat ditentukan melalui populasi adalah :

$$n = \frac{600}{1 + 600(0,1)^2} = 85,71 = 86$$

Berdasarkan perhitungan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 86 orang. Namun oleh karena teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan program AMOS dari SEM, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 105 responden (5 x indikator atau 5 x 21) yang telah melakukan kerjasama dengan PT Birama Karya Utama dan diperkirakan dapat mewakili jumlah populasi mitra.

### 3.4. METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sutrisno Hadi, 1993). Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno Hadi, 1993).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua macam angket, yaitu :

a. Angket terbuka, yaitu angket yang terdiri atas beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui identitas serta alasan subyek dalam melakukan kemitraan dengan PT Birama Karya Utama.

b. Angket tertutup, yaitu angket yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk adanya strategi integrasi dan kinerja kemitraan yang merupakan modifikasi dari angket Johnson (1999) dan MB Sarkar (1998) . Pernyataan dalam angket tertutup tersebut menggunakan skala *Likert* yaitu skala pengukuran untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif (Sugiyono, 1999) dengan skor 1 - 5 , dengan pernyataan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

### 3.5. TEKNIK ANALISIS DATA

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

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini

maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *STRUCTURAL EQUATION MODEL* yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui *SEM* memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis :

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

Analisis faktor konfirmatori pada *SEM* digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji dimensi yang membentuk faktor-faktor ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama, penyebaran informasi dan kinerja kemitraan.

b. *Regression Weight*.

*Regression Weight* pada *SEM* digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel strategi kemitraan berpengaruh terhadap kinerja kemitraan pada PT Birama Karya Utama . Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4, H5 dan H6

Menurut AT Ferdinand (2000), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model (SEM)*. Sebuah permodelan *SEM* yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural*

*Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

### 1. Mengembangkan teori berdasarkan model

SEM mendasarkan diri pada hubungan sebab-akibat (causal), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain. Pada penelitian ini terdapat 21 variabel untuk mengukur pengaruh strategi kemitraan terhadap kinerja kemitraan pada PT Birama Karya Utama (tabel 3.1)

Tabel 3.1  
Variabel dan dimensi pengukuran

Variabel	Dimensi
Ketergantungan Sumberdaya ( <i>Resource-based interdependence</i> )	X1 Saling membutuhkan X2 Keuntungan timbal-balik X3 Nilai tambah
Kualitas Hubungan ( <i>Relationship quality</i> )	X4 Aktif komunikasi X5 Partisipasi X6 Keadilan kontribusi X7 Jaminan ketepatan transaksi
Fleksibilitas ( <i>flexibility</i> )	X8 Kemampuan penyesuaian X9 Kemampuan bereaksi X10 Kemampuan negosiasi X11 Penyesuaian kontrak
Harapan kelangsungan kemitraan ( <i>Continuity expectation</i> )	X12 Harapan hubungan jangka pendek X13 Harapan hubungan jangka panjang X14 Harapan keberhasilan hubungan X15 Keraguan keberhasilan hubungan
Penyebaran informasi ( <i>Information sharing</i> )	X16 Informasi rutin dan informal X17 Informasi perubahan X18 Informasi yang tertutup
Kinerja ( <i>Performance</i> )	X19 Peningkatan penjualan/produksi X20 Perkembangan mitra X21 Kepuasan
Strategi kemitraan	SI - Kepercayaan/komitmen

## 2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

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

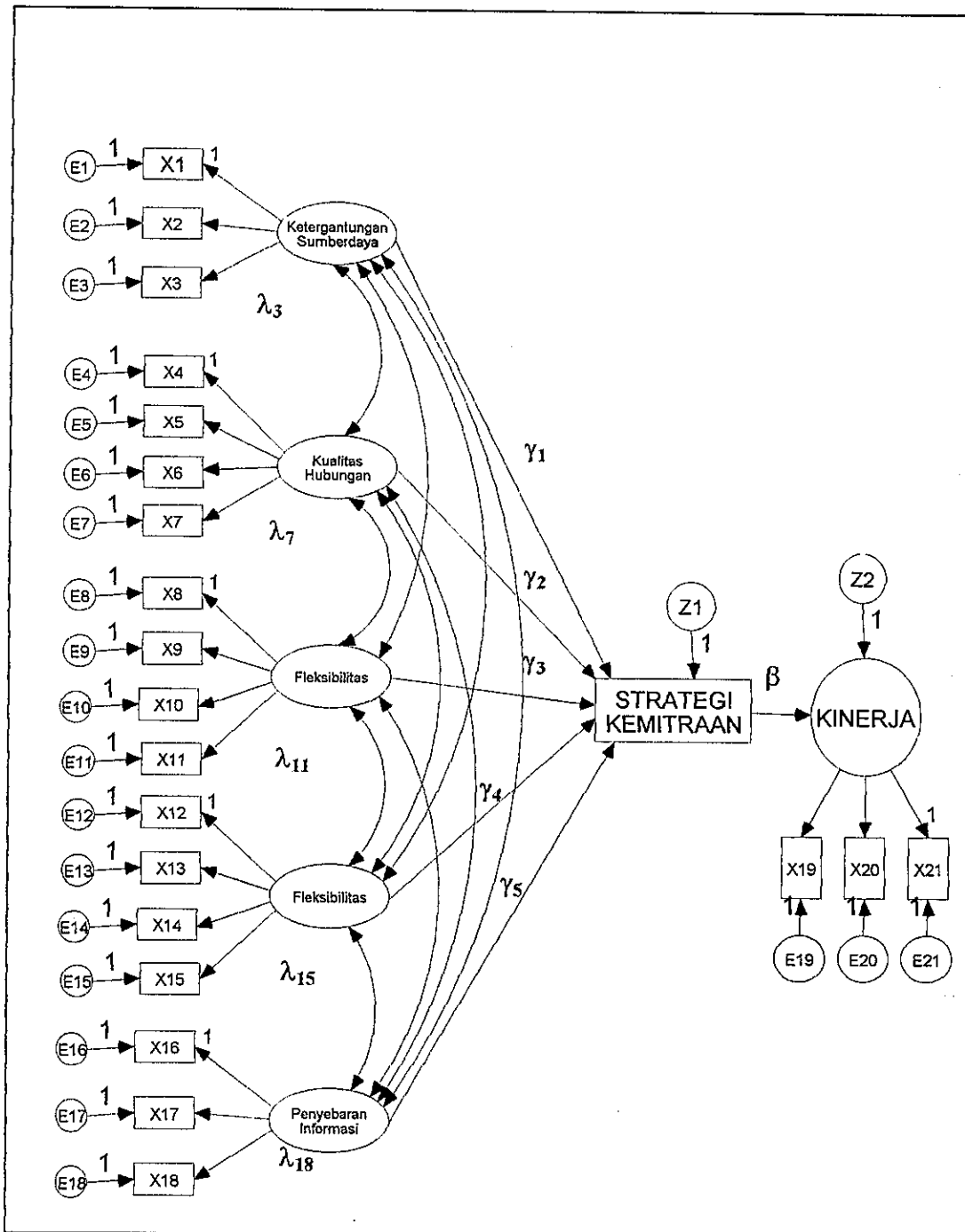
Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (AT Ferdinand,2000), yaitu:

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

b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur pada penelitian dapat dilihat pada gambar 3.2.

Gambar 3.2  
Diagram Alur untuk Pengujian Model



Sumber : Data sekunder

Keterangan :

$\lambda$	Koefisien parameter dari variabel-variabel yang diukur
$\gamma$	Koefisien parameter dari variabel-variabel struktural
X1	Saling membutuhkan
X2	Keuntungan timbal-balik
X3	Nilai tambah
X4	Aktif komunikasi
X5	Partisipasi
X6	Keadilan kontribusi
X7	Jaminan ketepatan transaksi
X8	Kemampuan penyesuaian
X9	Kemampuan bereaksi
X10	Kemampuan bernegosiasi
X11	Penyesuaian kontrak
X12	Pemakaian aset spesifik
X13	Harapan hubungan jangka panjang
X14	Harapan keberhasilan hubungan
X15	Keraguan keberhasilan hubungan
X16	Informasi rutin dan informal
X17	Informasi perubahan
X18	Informasi yang tertutup
X19	Peningkatan penjualan/produksi
X20	Perkembangan mitra
X21	Kepuasan
SI	Kepercayaan dan komitmen

### 3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

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

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

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

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

Persamaan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut ini

Tabel 3.2.

Model Pengukuran dan Model Struktural

Konsep Eksogen	Konsep endogen
X1 = $\lambda_1$ RBI + $\epsilon_1$	X19 = $\lambda_{19}$ P + $\epsilon_{19}$
X2 = $\lambda_2$ RBI + $\epsilon_2$	X20 = $\lambda_{20}$ P + $\epsilon_{20}$
X3 = $\lambda_3$ RBI + $\epsilon_3$	X21 = $\lambda_{21}$ P + $\epsilon_{21}$
X4 = $\lambda_4$ RQ + $\epsilon_4$	
X5 = $\lambda_5$ RQ + $\epsilon_5$	
X6 = $\lambda_6$ RQ + $\epsilon_6$	
X7 = $\lambda_7$ RQ + $\epsilon_7$	
X8 = $\lambda_8$ FL + $\epsilon_8$	
X9 = $\lambda_9$ FL + $\epsilon_9$	
X10 = $\lambda_{10}$ FL + $\epsilon_{10}$	
X11 = $\lambda_{11}$ FL + $\epsilon_{11}$	
X12 = $\lambda_{12}$ CE + $\epsilon_{12}$	
X13 = $\lambda_{13}$ CE + $\epsilon_{13}$	
X14 = $\lambda_{14}$ CE + $\epsilon_{14}$	
X15 = $\lambda_{15}$ CE + $\epsilon_{15}$	
X16 = $\lambda_{16}$ IS + $\epsilon_{16}$	
X17 = $\lambda_{17}$ IS + $\epsilon_{17}$	
X18 = $\lambda_{18}$ IS + $\epsilon_{18}$	
X22 = $\lambda_{22}$ SI + $\epsilon_{22}$	

Model Struktural

$$\text{Kinerja kemitraan} = \beta \text{ SI} + z_2$$

$$\text{Strategi kemitraan} = \gamma_1 \text{ RBI} + \gamma_2 \text{ RQ} + \gamma_3 \text{ FL} + \gamma_4 \text{ CE} + \gamma_5 \text{ IS} + z_1$$

Dimana : RBI = ketergantungan sumberdaya ; RQ = kualitas hubungan ;  
 FL = fleksibilitas ; CE = harapan kelangsungan hubungan ; IS = penyebaran informasi ; SI = strategi kemitraan dan P = kinerja

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

Pada penelitian ini, Hair dkk (1996) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah  $(0 \text{ s/d } \pm 1)$ ).

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

#### 5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala yang muncul dari adanya problem identifikasi adalah :

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya  $> 0,9$ ).

## 6. Mengevaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*. Adapun beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria tersebut adalah :

### a. *Chi-square Statistic*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai *chi-square* nya rendah karena *chi-square* yang rendah /kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesa nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p \geq 0,05$  atau  $p \geq 0,10$  (AT Ferdinand ;2000) .

### b. Probability

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

### c. Goodness-of-fit index (GFI)

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

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

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair,et al ;1995). Nilai sebesar 0,95 dapat

diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit* (Hulland et al,1996).

e. *Comparative Fit Index* (CFI)

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

f. *Tucker Lewis Index* (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baumgartner,1996). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  (Hair,1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle,1997)

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

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne,1993 dalam AT Ferdinand ,2000).

h. Uji reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji, evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi

yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extracted* dari masing-masing konstruk. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Artinya bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori maka nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan -alasan empirik yang terlihat dalam eksploratori. Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur.

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

Tabel 3.3

Tabel Goodness- of Fit Indices

Goodness - of - fit index	Cut- of value
Chi-square	diharapkan kecil
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,94$
RMSEA	$\leq 0,08$

### 3.6. DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional adalah definisi dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan menunjukkan cara pengukuran data dari masing-masing variabel .

Tabel 3.4  
Definisi operasional

a. Ketergantungan Sumberdaya	Tingkat ketergantungan antara mitra pada sumber-potensial yang dimiliki untuk menciptakan nilai tambah dan mencapai tujuan bersama.
b. Kualitas Hubungan	Tingkat kontinuitas , keterbukaan hubungan serta partisipasi antara mitra sehingga tercapai adanya kepercayaan dan pembagian keuntungan yang adil sesuai jasanya .
c. Fleksibilitas	Tingkat kemampuan mitra melakukan penyesuaian terhadap perubahan baik dari sisi legalitas maupun secara physiknya
d. Harapan Kelangsungan Hubungan	Tingkat harapan bahwa kemitraan bisa berlangsung dalam jangka panjang.

e. Penyebaran Informasi	Tingkat kontinuitas dan keseimbangan informasi antara mitra sehingga dapat mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi.
f. Strategi kemitraan	Tingkat kesepakatan yang terjadi oleh karena adanya kepercayaan dan komitmen sebagai hasil dari terjalannya variabel tersebut diatas.
g. Kinerja	Hasil yang diharapkan dari adanya strategi kemitraan antara mitra yang diukur dari tingkat produksi/penjualan, tingkat pertambahan jumlah pe tani yang ikut bermitra dan tingkat kepuasan yang tercermin dalam kemauan untuk bermitra dalam jangka panjang

### 3.7. DESAIN INSTRUMEN PENELITIAN

Desain instrumen penelitian merupakan desain daftar pertanyaan yang berisi serangkaian pernyataan atau pertanyaan yang harus dijawab oleh responden

Tabel 3.5  
Desain Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Atribut
Ketergantungan Sumberdaya	Saling membutuhkan	Mitra saling melengkapi sumberdaya yang dibutuhkan
	Keuntungan yang timbal balik	Kontribusi sumberdaya sesuai dengan jasa yang diberikan
	Nilai tambah	Mitra merasakan bahwa sumberdaya akan menciptakan nilai tambah dari hasilnya
Kualitas Hubungan	Komunikasi yang aktif	Mitra sering melakukan komunikasi untuk mencari masukan
	Partisipasi	Mitra berpartisipasi dalam kegiatan perencanaan dan pencapaian tujuan
	Keadilan kontribusi	Mitra mendapatkan keuntungan yang sama sesuai kontribusinya
	Jaminan ketepatan transaksi	Mitra saling memonitor setiap aspek transaksi untuk menjamin tepatnya transaksi

Fleksibilitas	<p>Kemampuan penyesuaian</p> <p>Kemampuan bereaksi</p> <p>Kemampuan negosiasi</p> <p>Penyesuaian kontrak</p>	<p>Mitra berharap adanya penyesuaian apabila terjadi perubahan yang beralasan</p> <p>Mitra memiliki kemampuan bereaksi atas perubahan lingkungan</p> <p>Perubahan transaksi antara mitra tidak harus dirundingkan kembali secara formal</p> <p>Mitra selalu mempertimbangkan kembali kontrak perjanjian apabila terjadi masalah</p>
Harapan Kelangsungan Hubungan	<p>Pemakaian asset spesifik</p> <p>Harapan hubungan jangka panjang</p> <p>Keberhasilan hubungan</p> <p>Keraguan suksesnya hubungan</p>	<p>Mitra memaksimalkan pemakaian aset yang ada secara bersama</p> <p>Mitra menghendaki adanya kerjasama dalam jangka panjang</p> <p>Sampai saat ini dirasakan adanya kerjasama yang baik dan menguntungkan</p> <p>Mitra meragukan kelangsungan hubungan dalam jangka panjang</p>
Penyebaran Informasi	<p>Rutinitas informasi dan informal</p> <p>Informasi perubahan</p> <p>Informasi yang tertutup</p>	<p>Pertukaran informasi antara mitra dilaksanakan secara rutin dan informal</p> <p>Mitra menginformasikan semua perubahan yang diinginkan dan yang terjadi</p> <p>Mitra menutupi semua informasi yang bisa berdampak negatif terhadap kerjasama</p>
Strategi Kemitraan	<p>Kepercayaan dan komitmen</p>	<p>Mitra percaya bahwa kerjasama akan memberikan keuntungan bisnis masing-masing dan antara mitra saling membaktikan diri untuk kelangsungan kerjasama</p>
Kinerja	<p>Peningkatan produksi/penjualan</p> <p>Pertumbuhan mitra</p> <p>Kepuasan</p>	<p>Kemitraan ini berpengaruh pada peningkatan volume produksi/penjualan</p> <p>Kemitraan ini menyebabkan pertumbuhan mitra yang bergabung</p> <p>Kemitraan ini menyebabkan rasa puas dan ingin bergabung dalam jangka panjang</p>

Sumber : Data sekunder

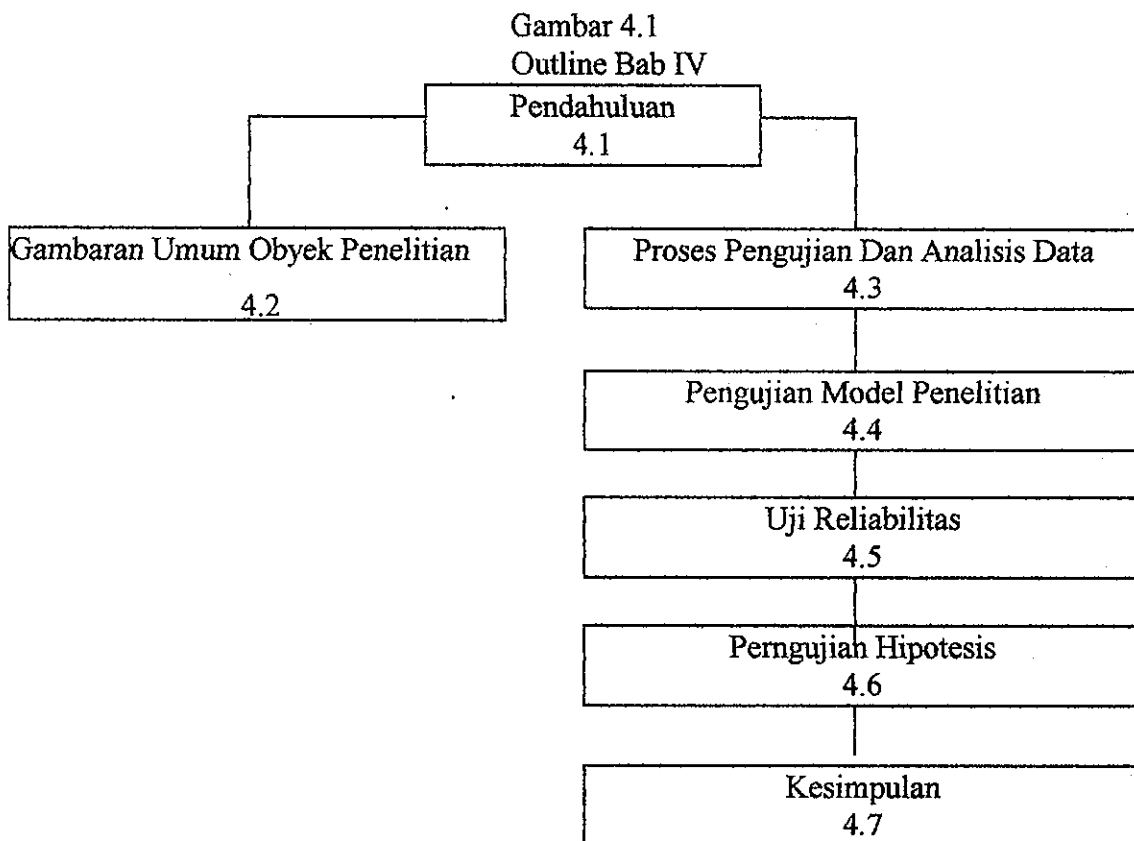
### 3.8. KESIMPULAN

Pada bab 3 ini prosedur pengumpulan data dan analisis data telah diuraikan. Pengumpulan data akan dilakukan untuk mencari data primer terutama pandangan mitra mengenai kinerja kemitraan yang terbentuk oleh adanya strategi integrasi . Untuk itu sebuah daftar pertanyaan telah dikembangkan atas dasar variabel-variabel yang digunakan peneliti terdahulu. Pertanyaan diajukan kepada 105 responden petani ulat sutera yang bermitra dengan PT Birama Karya Utama. *Structural Equation Modeling* akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* serta *full model SEM*.

**BAB IV**  
**GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**  
**DAN ANALISIS DATA**

**4.1 PENDAHULUAN**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari SEM dengan urutan pembahasan untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit* sebagai berikut :



Sumber: Data primer

#### 4.2 . GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

PT Birama Karya Utama adalah usaha swasta yang mencoba menangkap peluang dalam penanganan pembangunan sutera alam untuk lokasi Magelang Jawa Tengah dengan memanfaatkan kredit usaha tani Departemen Kehutanan .

PT Birama Karya Utama ini berusaha mengelola hasil kokon dengan proses pengawetan menggunakan alat pengering yang akan ditempatkan pada sentra produksi. Yang bila memungkinkan akan dilengkapi juga dengan alat pintal sederhana machinal semi otomatic, sehingga akan sangat membantu dalam penampungan maupun produksi hasil kokon. Adapun kemampuan mesin pengering kokon dan alat pintal tersebut disesuaikan dengan kapasitas kokon yang dihasilkan . Diharapkan dengan bantuan peralatan tersebut akan dapat mengisi kebutuhan pasar sutera di Jawa Tengah yang banyak dibutuhkan oleh pengrajin tenun di daerah Klaten, Magelang, Pekalongan dan lain-lain.

Pembentukan kelompok tani persuteraan alam didasarkan atas domisili atau tempat aktivitas pemeliharaan ulat sutera, dengan mempertimbangkan kemudahan dalam melakukan kunjungan, penyuluhan, penyaluran sarana produksi dan pengumpulan hasil produksi . Wilayah pembangunan usaha tani persuteraan alam adalah Kabupaten Magelang karena merupakan daerah yang pernah mengusahakan pertanaman murbei, pemeliharaan ulat sutera, ditunjang oleh agroklimat wilayah serta budaya masyarakat akan pemeliharaan ulat sutera.

PT Birama Karya Utama mengantisipasi pasaran benang sutera yang diproduksi oleh petani paserta kredit di Kabupaten Magelang dengan cara melakukan kerjasama dengan beberapa Pusat Kerajinan Sutera di Jawa Tengah . Untuk memantapkan

pelaksanaan dan pengorganisasian Tim pembina baik di tingkat Kabupaten, Kecamatan maupun Desa maka mitra akan bekerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Magelang untuk mengorganisir pembentukan tim pembina yang merupakan gabungan dari beberapa instansi terkait dan perangkat kecamatan serta desa. Dari kerjasama tersebut diharapkan adanya peningkatan pembinaan, penyuluhan serta monitoring pengembangan di lapangan dapat tercover sehingga mendekati kesempurnaan dan dapat menghasilkan kinerja seperti yang diharapkan yaitu peningkatan penjualan/produksi, banyaknya petani peserta yang berminat dalam bidang ini serta terjalinnya hubungan kerjasama yang berkelanjutan akibat rasa puas dari petani dalam bermitra.

Pembinaan yang ada diarahkan untuk usaha peningkatan teknis budidaya pertanamam murbei, peningkatan teknis budidaya pemeliharaan ulat sutera dan peningkatan frekuensi kunjungan dan penyuluhan.

Adapun teknik kegiatan persuteraan alam secara garis besar dibagi dalam dua kegiatan utama yaitu :

- a. Budidaya tanaman murbei , rangkaian kegiatan yang ada dimulai dari pembukaan dan pengolahan lahan, penetapan blok dan jalan kebun , pemilihan dan pengadaan bibit murbei, penanaman, pemeliharaan tanaman, dan panen daun murbei
- b. Budidaya Ulat sutera, rangkaian kegiatan yang dimulai dari pengadaan telur ulat sutera yang dalam hal ini mitra usaha bekerjasama dengan Perum Perhutani, penetasan telur ulat sutera dimulai dari ulat kecil (instar 1 s/d 3) , ulat besar (instar 4 s/d 5) , ulat siap mengokon, pengokonan dan panen kokon .

- c. Pengolahan kokon segar menjadi kokon kering, untuk menjaga kualitas kokon yang dihasilkan maka mitra usaha menempatkan 1 (satu) unit mesin pengering dengan kapasitas yang sesuai dengan perolehan hasil kokon.
- d. Pemasaran, bahwa semua hasil produksi kokon segar petani sutera alam yang dihasilkan akan dikelola oleh mitra usaha. Untuk tahapan awal dijual dalam bentuk kokon kering dan kemudian berkembang menjadi benang sutera. Pemasarannya adalah untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri dan tingkat harga pembelian mitra usaha atas kokon segar yang diproduksi petani adalah dengan harga wajar sebagaimana ketentuan .

### **4.3. PROSES PENGUJIAN DAN ANALISIS DATA**

Pengujian data merupakan bagian yang penting dari analisis data. Disamping itu data deskriptif yang ada dalam penelitian hendaknya juga disajikan, sehingga dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, et al, 1995).

#### **4. 3.1. Data Deskriptif :**

- a. Luas areal dan letak daerah pengembangan persuteraan alam di Kabupaten Magelang periode tahun 1998 dan tahun 1999.

Tabel 4.3.1  
Luas areal dan letak daerah pengembangan persuteraan alam

No	Kecamatan	luas areal thn 1998	Luas areal thn 1999	% pertumbuhan
1	Pakis	85,15 ha	105,15 ha	23,49
2	Tegalrejo	78,86 ha	98,80 ha	25,29
3	Grabag	38,76 ha	58,76 ha	51,60
4	Ngablak	6,30 ha	12,00 ha	90,48
	Total	209,07 ha	274,71 ha	31,40

Sumber : Data sekunder PT Birama Karya Utama (diolah)

Dari data tersebut diatas nampak bahwa selama 2 tahun pengelolaan PT Birama Karya Utama luas lahan pengembangan persuteraan alam telah mengalami kenaikan sebesar 31,4 % untuk daerah pengembangan yang sama.

b. Jumlah petani peserta dalam pengembangan usaha tani sutera alam periode tahun 1998 dan tahun 1999 di Kabupaten Magelang.

Tabel 4.3.2  
Jumlah petani

No	Kecamatan	tahun 1998 jumlah petani	tahun 1999 jumlah petani	% pertumbuhan
1	Pakis	132	204	54,55
2	Tegalrejo	152	254	67,11
3	Grabag	104	151	45
4	Ngablak	11	54	390,9
	Total	399	663	66,17

Sumber : Data sekunder PT Birama Karya Utama (diolah)

Dari data tersebut diatas maka tampak bahwa petani peserta mitra usaha dengan PT Birama karya Utama mengalami kenaikan sebesar 66,17%.

c. Jumlah pendapatan dan produksi kokon segar selama periode tahun 1998 dan tahun 1999 (pendapatan dalam rupiah, hasil kokon dalam kg/tahun )

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel 4.3.3  
Jumlah pendapatan dan produksi kokon

No	Uraian	Thn 1998	Thn 1999
1	Produksi kokon segar	55.125	220.500
2	Harga kokon segar	9.000,00	9.000,00
3	Pendapatan	496.125.000,00	1.984.500.000,00

Sumber :Data sekunder PT Birama Karya Utama (diolah)

Dari data tersebut diatas tampak bahwa produksi kokon segar meningkat 300%, demikian pula dengan pendapatan petani peserta dari hasil penjualan kokon ( hanya saja harga perkg nya tetap).

#### 4.3.2. Uji *Outliers*

*Outliers* adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair,et al,1995). Untuk melihat ada tidaknya *univariate outliers* yang pertama dilakukan adalah mengkonversikan nilai data ke dalam *z-score* . Data yang memiliki *z-score*  $\geq 3,0$  dapat dikategorikan sebagai *outliers* . Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10,0 pada menu *Descriptives Statistics Summarise* sebagai berikut :

Tabel 4.3.4  
Descriptives Statistic

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	105	-1.75663	1.47927	-1.5720932E-16	1.0000000
Zscore(X2)	105	-1.77818	1.42713	-4.2392305E-16	1.0000000
Zscore(X3)	105	-1.53450	1.54918	2.168404E-17	1.0000000
Zscore(X4)	105	-1.45276	1.43899	2.602085E-18	1.0000000
Zscore(X5)	105	-1.65433	1.59249	-6.4444977E-16	1.0000000
Zscore(X6)	105	-1.60742	1.53265	1.373684E-16	1.0000000
Zscore(X7)	105	-1.52217	1.38380	2.931683E-16	1.0000000
Zscore(X8)	105	-1.57062	1.49757	4.614364E-16	1.0000000
Zscore(X9)	105	-1.65942	1.62811	3.747003E-16	1.0000000
Zscore(X10)	105	-1.70173	1.56186	-5.2909066E-16	1.0000000
Zscore(X11)	105	-1.83128	1.63330	-1.4853570E-17	1.0000000
Zscore(X12)	105	-2.10266	1.77066	6.474855E-16	1.0000000
Zscore(X13)	105	-1.85098	1.79884	-3.0878078E-16	1.0000000
Zscore(X14)	105	-2.02154	1.75200	-7.4766582E-16	1.0000000
Zscore(X15)	105	-1.86388	1.71069	2.671474E-16	1.0000000
Zscore(X16)	105	-1.91369	1.64272	-2.2985086E-16	1.0000000
Zscore(X17)	105	-1.80637	1.67379	-8.9858676E-16	1.0000000
Zscore(X18)	105	-1.73230	1.60516	2.719179E-16	1.0000000
Zscore(X19)	105	-1.91821	1.56945	6.435824E-16	1.0000000
Zscore(X20)	105	-1.93239	1.58104	6.574602E-16	1.0000000
Zscore(X21)	105	-1.82696	1.53850	1.285430E-15	1.0000000
Zscore(SI)	105	-1.85108	1.61970	3.885781E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	105				

Sumber : Data Primer (diolah)

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers (tabel 4.3.4) dapat diketahui bahwa tidak ada nilai *z-score* yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 3,00$ . Jadi tidak ada univariate outliers dalam data yang dianalisis.

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan, sebab meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan *mahalanobis distance* yang dihasilkan dari perhitungan AMOS 4.0, dengan menggunakan kriteria *mahalanobis*

*distance* pada tingkat  $p < 0,001$  ( $\chi^2$ ,  $df=5$ ) maka semua kasus yang mempunyai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 20,515 adalah *multivariate outliers*. Pada penelitian ini *multivariate outliers* diabaikan karena data yang diperoleh adalah data yang sebenarnya dan tidak ada alasan yang kuat untuk mengeliminasi dari analisis.

#### 4.3.3. Normalitas Data

Pengujian normalitas pada masing-masing variabel merupakan langkah yang penting pada setiap analisis multivariat, khususnya bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique dan Generalised Least Square* (Bacon, 1997). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 1,95$  pada tingkat signifikansi 5% (0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini baik yang nilai univariate maupun nilai multivariate datanya tidak normal. Selain itu uji normalitas data dapat dilakukan dengan melihat *skewness value* data yang digunakan. Nilai statistik yang digunakan dalam uji normalitas disebut *z-value* yang diperoleh dari rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai } z = \frac{\text{Skewness}}{\sqrt{6/N}}$$

dimana  $N$  = ukuran sampel

Nilai  $z$  yang lebih besar dari *critical ratio* menunjukkan bahwa distribusi data tidak normal. Hasil perhitungan dengan menggunakan *software* AMOS 4.0 atas uji normalitas data sebagai berikut :

Tabel 4.3.5  
Penilaian atas normalitas data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
si	1	5	-0.0347	-0.1453	-0.7099	-1.4848
X12	1	5	-0.084	-0.3512	-0.1926	-0.4029
X13	1	5	-0.0566	-0.2367	-0.542	-1.1337
X10	1	5	0.088	0.3679	-1.0367	-2.1685
X6	1	5	-0.0052	-0.0219	-1.1016	-2.3043
X19	1	5	-0.0507	-0.2122	-0.8099	-1.6941
X20	1	5	-0.044	-0.1841	-0.7588	-1.5872
X21	1	5	-0.058	-0.2428	-0.8453	-1.7681
X16	1	5	-0.0578	-0.2419	-0.6656	-1.3923
X17	1	5	0.0035	0.0146	-0.7914	-1.6554
X18	1	5	0.055	0.2302	-0.8649	-1.8091
X14	1	5	-0.0437	-0.1828	-0.6031	-1.2615
X8	1	5	-0.0884	-0.3696	-1.0292	-2.1527
X9	1	5	0.0601	0.2513	-0.8879	-1.8572
X11	1	5	-0.0734	-0.3069	-0.8229	-1.7213
X4	1	5	-0.039	-0.1632	-1.2305	-2.5738
X5	1	5	-0.0106	-0.0442	-0.9227	-1.9299
X7	1	5	-0.1052	-0.44	-1.1987	-2.5074
X1	1	5	-0.0525	-0.2195	-1.067	-2.2317
X2	1	5	-0.0921	-0.3855	-0.9651	-2.0186
X3	1	5	-0.0089	-0.037	-1.125	-2.353
Multivariate					7.9861	1.3165

Sumber : Data primer (diolah)

#### 4.4. PENGUJIAN MODEL PENELITIAN

Evaluasi atas asumsi-asumsi dari aplikasi *Structural Equation Model* ( SEM ) berupa teknik statistik yang digunakan. Pengembangan model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pengujian model SEM secara penuh atau *Full Structural Equation Modelling cinstruction*.

#### 4.4.1. Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity

*Multicollinearity* dan *singularity* dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah *multicollinearity* dan *singularity*, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell,1998). *Software* AMOS 4.0. akan memberikan peringatan jika terdapat indikasi munculnya masalah *multicollinearity* dan *singularity*. Hasil perhitungan AMOS 4.0 atas determinan matriks kovarians sebagai berikut :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 3.8119 \text{ e} + 0,005$$

Nilai determinan diatas masih jauh dari angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah *multicollinearity* dan *singularity* pada data yang dianalisis.

#### 4.4.2. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1% (Hair et al,1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS (lampiran 2). Dari tabel tersebut terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai  $\pm 2, 58$

#### 4.4.3. Model Pengukuran

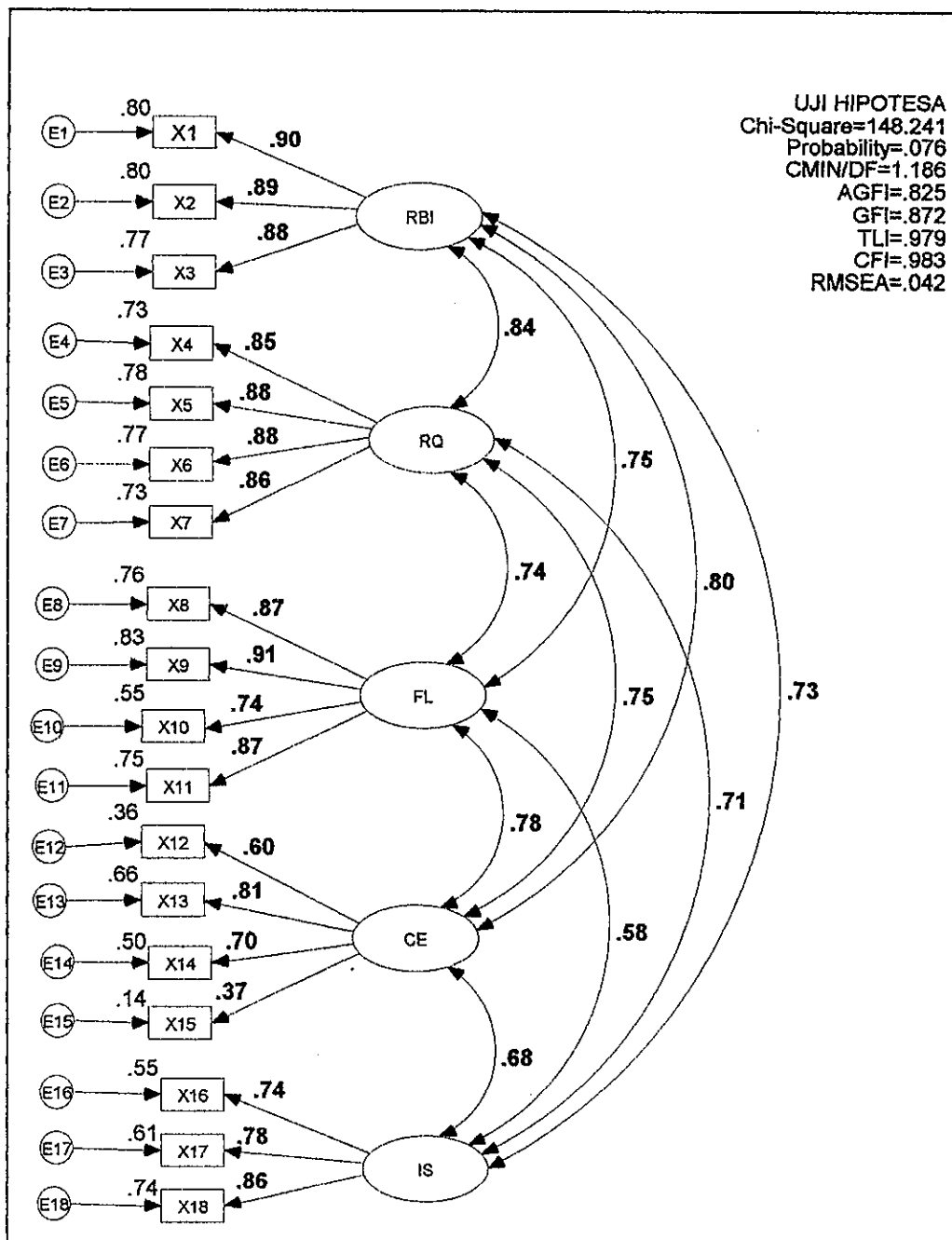
##### 4.4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatory (*Confirmatory Factor Analysis*)

*Measurement model* adalah proses permodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk. Berhubung *measurement model* berkaitan dengan sebuah faktor maka analisis

yang dilakukan adalah sama dengan analisis faktor. Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variabel*. Semua konstruk yang merupakan latent variabel pada penelitian ini didimensikan oleh indikator-indikator (*observed variabel*). Untuk menguji apakah sekelompok indikator secara bersama-sama dan kuat hubungannya, merupakan sebuah dimensi dari suatu *latent variabel*, oleh karena itu diperlukan *confirmatory factor analysis* atas *measurement model* yang dibangun. Pada penelitian ini, *confirmatory factor analysis* dilakukan terhadap *measurement model* dari lima konstruk eksogen (ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan, dan penyebaran informasi dan satu konstruk endogen yaitu kinerja).

Hasil lengkap *confirmatory factor analysis* atas *measurement model* dari lima konstruk eksogen sebagai berikut:

Gambar 4.2  
 Confirmatory Factor Analysis  
 Konstruk eksogen



Tabel 4.4.1  
Goodness of Fit Index

Goodness-of-fit index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square		148,241	diharapkan nilai kecil
$\chi^2$ -Significance Probability	$\geq 0,05$	0,076	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,042	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,872	Kurang baik/moderate
AGFI	$\geq 0,90$	0,825	Kurang baik/moderate
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,186	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,979	Baik
CFI	$\geq 0,94$	0,983	Baik

Sumber : Data primer (diolah)

Tabel 4.4.2  
Regression Weight Konstruk Eksogen

			Estimate	Std.Est	S.E.	C.R.	P	Label
X3	<--	RBI	1.008	0.880	0.078	12.891	0	par-1
X2	<--	RBI	1.012	0.895	0.076	13.302	0	par-2
X1	<--	RBI	1.000	0.895				
X7	<--	RQ	0.964	0.857	0.085	11.335	0	par-3
X5	<--	RQ	0.920	0.884	0.077	12.028	0	par-4
X4	<--	RQ	1.000	0.855				
X11	<--	FL	0.930	0.867	0.079	11.845	0	par-5
X9	<--	FL	0.977	0.910	0.074	13.131	0	par-6
X8	<--	FL	1.000	0.872				
X15	<--	CE	0.599	0.371	0.170	3.516	0.0004	par-7
X14	<--	CE	1.000	0.704				
X18	<--	IS	1.208	0.862	0.177	6.831	0	par-8
X17	<--	IS	1.060	0.780	0.162	6.556	0	par-9
X16	<--	IS	1.000	0.742				
X6	<--	RQ	0.937	0.878	0.079	11.834	0	par-11
X10	<--	FL	0.827	0.744	0.090	9.178	0	par-12
X13	<--	CE	1.272	0.810	0.181	7.039	0	par-13
X12	<--	CE	0.860	0.602	0.157	5.492	0	par-14

Sumber : Data Primer (diolah)

*Confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,076 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol itu berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik. ( tabel 4.4.1 )

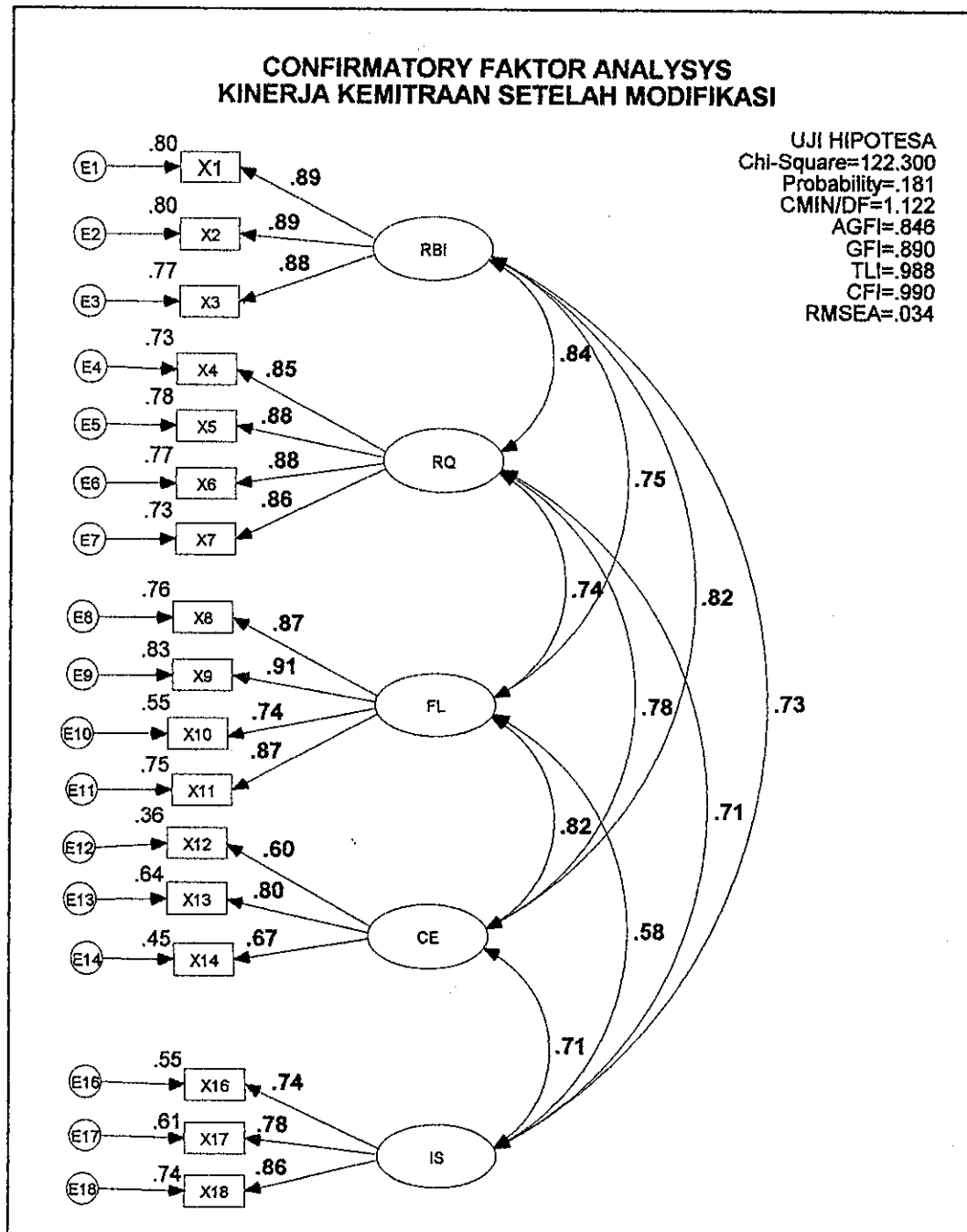
*Confirmatory Factor Analysis* pada *measurement model* tersebut menunjukkan bahwa model dapat diterima walaupun dengan beberapa keterbatasan karena *GFI* dan *AGFI* hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal /moderate fit (Hans Mjoen, 1997) karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90. Tetapi apabila dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki nilai *Critical Ratio* yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 2. *Critical Ratio* atau C.R. adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R . yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk

*Regression weight* konstruk eksogen dan konstruk endogen (tabel 4.4.2) menunjukkan bahwa faktor loading masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan  $\geq 0,40$  (Hair,1995). Hal ini berarti masing-masing indikator merupakan dimensi dari faktor laten. Kecuali untuk X15 (indikator keraguan

keberhasilan hubungan kerjasama) tidak dapat menggambarkan dimensi faktor harapan kelangsungan usaha (hasilnya 0,371). Oleh karena itu supaya hasil *confirmatory factor analysis* benar-benar menunjukkan indikator dimensi masing-masing faktor, maka X15 ini tidak diikut sertakan.

Berdasarkan hasil tersebut diatas maka dilakukan perubahan *confirmatori factor analysis* sebagai berikut :

Gambar 4.3  
*Confirmatory factor analysis*  
 Konstruk eksogen (setelah perubahan)



Tabel 4.4.3.  
Regression weight konstruk eksogen  
(setelah perubahan)

			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P	Label
X3	<--	RBI	1.008	0.880	0.078	12.891	0	par-1
X2	<--	RBI	1.012	0.895	0.076	13.296	0	par-2
X1	<--	RBI	1.000	0.895				
X7	<--	RQ	0.964	0.857	0.085	11.336	0	par-3
X5	<--	RQ	0.921	0.884	0.077	12.033	0	par-4
X4	<--	RQ	1.000	0.855				
X11	<--	FL	0.929	0.866	0.078	11.846	0	par-5
X9	<--	FL	0.977	0.910	0.074	13.154	0	par-6
X8	<--	FL	1.000	0.872				
X14	<--	CE	1.000	0.674				
X18	<--	IS	1.206	0.861	0.176	6.841	0	par-7
X17	<--	IS	1.058	0.780	0.162	6.554	0	par-8
X16	<--	IS	1.000	0.743				
X6	<--	RQ	0.937	0.878	0.079	11.833	0	par-10
X10	<--	FL	0.827	0.744	0.090	9.188	0	par-11
X13	<--	CE	1.309	0.799	0.191	6.851	0	par-12
X12	<--	CE	0.900	0.604	0.167	5.400	0	par-13

Sumber : Data primer (diolah)

*Confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,181 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol itu berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians

populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik. ( tabel 4.4.3 )

*Confirmatory Factor Analysis* pada *measurement model* tersebut menunjukkan bahwa model dapat diterima walaupun dengan beberapa keterbatasan karena *GFI* hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal ( moderate fit) karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90 . Tetapi apabila dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki nilai *Critical Ratio* yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 2. *Critical Ratio* atau *C.R.* adalah identik dengan *t*-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu *C.R.* yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

#### **4.4.3.2. Structural Equation Modelling**

Setelah *measurement model* diuji dengan *confirmatory analysis* dan asumsi-asumsi dalam permodelan SEM dipenuhi maka langkah selanjutnya adalah mengadakan analisis terhadap *full structural equation model*.

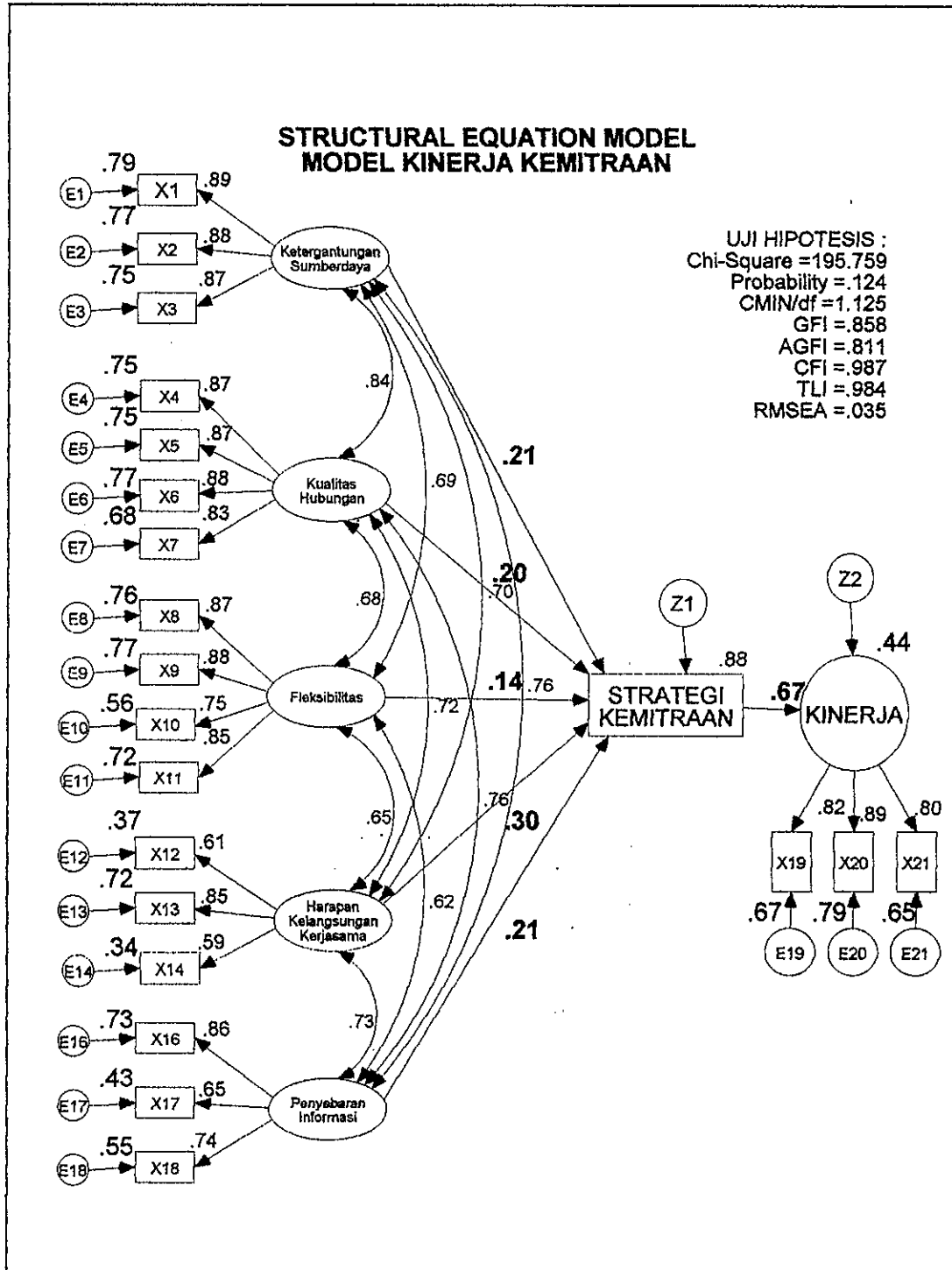
#### **4.4.4 Uji Kesesuaian model**

Model kerangka pemikiran yang dikembangkan selanjutnya diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness-of fit* . Untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi.

Hasil perubahan tersebut menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik, walaupun nilai *GFI* dan *AGFI* (moderate fit) masih dibawah ketentuan minimum yaitu lebih besar

sama dengan 0,90. Tingkat signifikansi sebesar 0,124 (gambar 4.4) menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dengan matriks kovarians yang diestimasi. dan hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Hasil lengkap model yang telah mengalami perubahan sebagai berikut :

Gambar 4.4  
SEM Model Kinerja Kemitraan



Tabel 4.4.4  
Hasil Komputasi AMOS

			Estimate	Std.Est.	S.E.	C.R.	P
si	←	Fleksibilitas	0.142	0.139	0.070	2.022	0.043
si	←	Kualitas Hubungan	0.195	0.203	0.097	2.007	0.045
si	←	Ketergantungan Sumberdaya	0.219	0.209	0.110	1.994	0.046
si	←	Harapan Kelangsungan Kerjasama	0.560	0.302	0.203	2.760	0.006
si	←	Penyebaran Informasi	0.250	0.209	0.121	2.060	0.039
KINERJA	←	si	0.552	0.665	0.078	7.063	0.000
X2	←	Ketergantungan Sumberdaya	0.999	0.880	0.080	12.537	0.000
X1	←	Ketergantungan Sumberdaya	1.000	0.890			
X7	←	Kualitas Hubungan	0.949	0.827	0.087	10.881	0.000
X5	←	Kualitas Hubungan	0.891	0.867	0.075	11.858	0.000
X4	←	Kualitas Hubungan	1.000	0.867			
X11	←	Fleksibilitas	0.866	0.851	0.078	11.138	0.000
X9	←	Fleksibilitas	0.943	0.879	0.079	11.967	0.000
X8	←	Fleksibilitas	1.000	0.870			
X14	←	Harapan Kelangsungan Kerjasama	1.000	0.586			
X18	←	Penyebaran Informasi	0.925	0.743	0.137	6.741	0.000
X17	←	Penyebaran Informasi	0.779	0.652	0.134	5.831	0.000
X16	←	Penyebaran Informasi	1.000	0.856			
X21	←	KINERJA	1.000	0.805			
X20	←	KINERJA	1.055	0.886	0.108	9.749	0.000
X19	←	KINERJA	0.984	0.821	0.108	9.076	0.000
X6	←	Kualitas Hubungan	0.932	0.877	0.077	12.186	0.000
X10	←	Fleksibilitas	0.806	0.745	0.089	9.039	0.000
X13	←	Harapan Kelangsungan Kerjasama	1.494	0.847	0.252	5.922	0.000
X12	←	Harapan Kelangsungan Kerjasama	1.013	0.610	0.209	4.848	0.000
X3	←	Ketergantungan Sumberdaya	1.024	0.868	0.083	12.380	0.000

Sumber : Data primer (diolah)

Pada hasil perhitungan tersebut (tabel 4.4.4) diketahui bahwa CR sudah memenuhi kriteria, diatas 2 pada taraf signifikansi 1% (0,01) dan nilai diatas 1,96 pada taraf signifikansi 5% (0,05). Oleh karena itu model penelitian dapat diterima.

#### 4.5. UJI RELIABILITAS

Uji unidimensional adalah untuk mengukur reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk laten yang umum. Ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu *composite (construct) reliability* dan *variance extracted*. *Cut-off value* dari *construct reliability* adalah minimal 0,70 sedangkan *cut-off value* dari *variance extracted* minimal 0,50 (Bagozzi,1981 dalam AT Ferdinand ,2000).

##### b.1. Composite Reliability

*Construct reliability* didapatkan dari rumus :

$$\frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum e_j}$$

dimana :

\* *Std loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator

\*  $e_j$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator

*Sum of standardized loading :*

Ketergantungan sumberdaya	= 0,89 + 0,88 + 0,87	= 2,64
Kualitas hubungan	= 0,87 + 0,87 + 0,88 + 0,83	= 3,45
Fleksibilitas	= 0,87 + 0,88 + 0,75 + 0,85	= 3,35
Harapan kelangsungan kerjasama	= 0,61 + 0,85 + 0,59	= 2,05
Penyebaran informasi	= 0,86 + 0,65 + 0,74	= 2,25
Kinerja kemitraan	= 0,82 + 0,89 + 0,80	= 2,51

*Sum of measurement error:*

Ketergantungan sumberdaya	= 0,21 + 0,23 + 0,25	= 0,69
Kualitas hubungan	= 0,25 + 0,25 + 0,23 + 0,32	= 1,05
Fleksibilitas	= 0,24 + 0,23 + 0,44 + 0,28	= 1,19

Harapan kelangsungan kerjasama	=	$0,63 + 0,28 + 0,66$	=	1,57
Penyebaran informasi	=	$0,27 + 0,57 + 0,45$	=	1,29
Kinerja kemitraan	=	$0,33 + 0,21 + 0,35$	=	0,89

*Reliability computation :*

Ketergantungan sumberdaya	=	$\frac{6,96}{6,96 + 0,69}$	=	0,90
Kualitas hubungan	=	$\frac{11,90}{11,90 + 1,05}$	=	0,91
Fleksibilitas	=	$\frac{11,22}{11,22 + 1,19}$	=	0,90
Harapan kelangsungan kerjasama	=	$\frac{4,20}{4,20 + 1,57}$	=	0,72
Penyebaran informasi	=	$\frac{5,06}{5,06 + 1,29}$	=	0,79
Kinerja kemitraan	=	$\frac{6,30}{6,30 + 0,89}$	=	0,87

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai *Construct Reliability* dari semua konstruk berada diatas 0,70 yang berarti tingkat reliabilitas dari semua konstruk diterima.

b.2. *Variance extracted*

*Variance extracted* memperlihatkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan . Nilai *variance extracted* ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50

$$\text{Variance - extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std.loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Dimana :

\* *Std.loading* diperoleh langsung dari *Standardized loading* untuk tiap-tiap indikator

\*  $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator

*Sum of squared standarized loadings :*

Ketergantungan sumberdaya	$= 0,89^2 + 0,88^2 + 0,87^2$	$= 2,31$
Kualitas hubungan	$= 0,87^2 + 0,87^2 + 0,88^2 + 0,83^2$	$= 2,95$
Fleksibilitas	$= 0,87^2 + 0,88^2 + 0,75^2 + 0,85^2$	$= 2,80$
Harapan kelangsungan kerjasama	$= 0,61^2 + 0,85^2 + 0,59^2$	$= 1,43$
Penyebaran informasi	$= 0,86^2 + 0,65^2 + 0,74^2$	$= 1,69$
Kinerja kemitraan	$= 0,82^2 + 0,89^2 + 0,80^2$	$= 2,10$

*Variance extracted computation :*

Ketergantungan sumberdaya	$= \frac{2,31}{2,31 + 0,69}$	$= 0,77$
Kualitas hubungan	$= \frac{2,95}{2,95 + 1,05}$	$= 0,73$
Fleksibilitas	$= \frac{2,80}{2,80 + 1,19}$	$= 0,71$
Harapan kelangsungan kerjasama	$= \frac{1,43}{1,43 + 1,57}$	$= 0,47$
Penyebaran informasi	$= \frac{1,69}{1,69 + 1,29}$	$= 0,56$
Kinerja kemitraan	$= \frac{2,10}{2,10 + 0,89}$	$= 0,70$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa konstruk harapan kelangsungan kerjasama, tingkat reliabilitasnya marjinal (nilainya kurang dari 0,50). Sementara konstruk lainnya menunjukkan tingkat reliabilitas lebih besar dari 0,50.

#### 4.6 .PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis mengenai hubungan kausalitas antara konstruk eksogen dengan konstruk endogen dilakukan dengan menganalisis hasil perhitungan *regression weight* . Untuk itu perlu dilakukan pengujian atas hipotesis nol yang menyatakan bahwa

koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dengan menggunakan uji-t seperti yang biasanya digunakan pada teknik *regression*.

Hasil perhitungan dengan menggunakan *software AMOS 4.0* menunjukkan nilai dari masing-masing koefisien regresi beserta nilai t-hitungnya sebagaimana tercantum pada tabel 4.4.5. Kolom C.R (*critical ratio*) identik dengan nilai t-hitung pada teknik analisis *multiple regression*

Tabel 4.4.5  
Estimasi Parameter

			Estimate	S.E.	C.R.	P
si	<--	RBI	0.2085	0.1095	1.9944	0.0461
si	<--	RQ	0.2025	0.0969	2.0071	0.0447
si	<--	FL	0.1393	0.07	2.0216	0.0432
si	<--	CE	0.3018	0.2028	2.7604	0.0058
si	<--	IS	0.2087	0.1213	2.0595	0.0394
P	<--	si	0.6654	0.0782	7.0629	0
X2	<--	RBI	0.88	0.0796	12.5369	0
X1	<--	RBI	0.8897			
X7	<--	RQ	0.8267	0.0872	10.8814	0
X5	<--	RQ	0.8671	0.0751	11.8577	0
X4	<--	RQ	0.8669			
X11	<--	FL	0.8508	0.0778	11.1379	0
X9	<--	FL	0.8792	0.0788	11.967	0
X8	<--	FL	0.8699			
X14	<--	CE	0.5862			
X18	<--	IS	0.7431	0.1373	6.7413	0
X17	<--	IS	0.6521	0.1336	5.8306	0
X16	<--	IS	0.8557			
X21	<--	P	0.8048			
X20	<--	P	0.886	0.1082	9.7485	0
X19	<--	P	0.8205	0.1084	9.0759	0
X6	<--	RQ	0.8771	0.0765	12.1864	0
X10	<--	FL	0.7453	0.0891	9.0388	0
X13	<--	CE	0.8468	0.2522	5.9222	0
X12	<--	CE	0.6095	0.2089	4.8483	0
X3	<--	RBI	0.8678	0.0827	12.3796	0

Sumber : Data primer (diolah)

Dari tabel 4.4.5 dapat diketahui bahwa faktor-faktor ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama dan penyebaran informasi berpengaruh terhadap strategi kemitraan. Strategi kemitraan juga berpengaruh terhadap kinerja kemitraan.

#### **a. Pengujian hipotesis 1**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa ketergantungan sumberdaya secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap strategi kemitraan. Jika dilihat pada tabel 4.4.5. maka nilai  $C.R. \geq 1,99444 (= 2)$ . Nilai tersebut jauh diatas 1,645 (tabel- t,  $p= 0,05$ ,  $df = 174$ ) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk ketergantungan sumberdaya terhadap strategi kemitraan. Dari hasil perhitungan *full structural equation model* terlihat bahwa indikator yang mendimensikan konstruk ketergantungan sumberdaya adalah dimensi saling membutuhkan, keuntungan yang timbal balik dan nilai tambah yang tercipta dengan adanya kerjasama.

#### **b. Pengujian hipotesis 2**

Hipotesis kedua menyatakan bahwa faktor kualitas hubungan secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap strategi kemitraan. Berdasarkan tabel 4.4.5. terlihat bahwa nilai C.R untuk konstruk kualitas hubungan adalah 2,00708. Nilai tersebut jauh dari angka 1,645 (tabel-t,  $p= 0,05$ ,  $df = 174$ ) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk kualitas hubungan terhadap strategi kemitraan.

Dari hasil perhitungan *full structural equation model* (gambar 4.4) terlihat bahwa indikator yang signifikan untuk mendimensikan konstruk kualitas hubungan adalah keaktifan berkomunikasi, partisipasi dan kontribusi yang sama rata dari adanya kerjasama.

### **c. Pengujian hipotesis 3**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa faktor fleksibilitas secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap strategi kemitraan. Berdasarkan tabel 4.4.5 terlihat bahwa nilai C.R untuk konstruk fleksibilitas adalah 2,02163. Nilai tersebut jauh dari angka 1,645 (tabel-t  $p = 0,05$ ,  $df = 174$ ) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk fleksibilitas terhadap strategi kemitraan.

Dari hasil perhitungan *full structural equation model* (gambar 4.4) terlihat bahwa indikator yang signifikan untuk mendimensikan konstruk fleksibilitas adalah kemampuan menyesuaikan diri, melakukan reaksi atas perubahan, bernegosiasi dan melakukan penyesuaian kontrak dari adanya kerjasama.

### **d. Pengujian hipotesis 4**

Hipotesis keempat menyatakan bahwa faktor harapan kelangsungan hubungan kerjasama secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap strategi kemitraan. Berdasarkan tabel 4.4.4 terlihat bahwa nilai C.R untuk konstruk harapan kelangsungan hubungan kerjasama adalah 2,76039. Nilai tersebut jauh dari angka 1,645 (tabel-t,  $p = 0,05$ ,  $df = 174$ ) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatif

yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk harapan kelangsungan hubungan kerjasama terhadap strategi kemitraan.

Dari hasil perhitungan *full structural equation model* (gambar 4.4) terlihat bahwa indikator yang signifikan untuk mendimensikan konstruk harapan kelangsungan hubungan kerjasama adalah pemakaian asset spesifik, harapan adanya hubungan dalam jangka panjang, dan harapan keberhasilan hubungan. Sedangkan indikator keraguan keberhasilan hubungan kerjasama ternyata gagal untuk mendimensikan konstruk harapan kelangsungan hubungan kerjasama karena berdasarkan logika kebutuhan untuk kerjasama sudah dilandasi dahulu oleh kepercayaan dan komitmen (berdasarkan teori *trust-commitment*, Morgan, 1994).

#### **e. Pengujian hipotesis 5**

Hipotesis kelima menyatakan bahwa faktor penyebaran informasi secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap strategi kemitraan. Berdasarkan tabel 4.4.5. terlihat bahwa nilai C.R untuk konstruk penyebaran informasi adalah 2,05951. Nilai tersebut jauh dari angka 1,645 (tabel-t,  $p = 0,05$ ,  $df = 174$ ) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk penyebaran informasi terhadap strategi kemitraan.

Dari hasil perhitungan *full structural equation model* (gambar 4.4) terlihat bahwa indikator yang signifikan untuk mendimensikan konstruk penyebaran informasi adalah informasi yang bersifat rutin dan informal, informasi tersebut berkaitan dengan masalah perubahan dan informasi tersebut bersifat terbuka.

#### e. Pengujian hipotesis 6

Hipotesis keenam menyatakan bahwa faktor strategi kemitraan secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja kemitraan. Berdasarkan tabel 4.4.5. terlihat bahwa nilai C.R untuk konstruk strategi kemitraan adalah 7,06293. Nilai tersebut jauh dari angka 1,645 (tabel-t,  $p = 0,05$ ,  $df = 174$ ) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk strategi kemitraan terhadap kinerja kemitraan. Dari hasil perhitungan *full structural equation model* (gambar 4.4) terlihat bahwa indikator yang signifikan untuk mendimensikan konstruk kinerja kemitraan adanya peningkatan produksi/penjualan, bertambahnya mitra yang bergabung dan kepuasan hubungan kerjasama.

#### 4.7. Kesimpulan

Pada bab ini telah dilakukan pengujian atas 6 hipotesis yang diajukan dan hasilnya menunjukkan bahwa kelima variabel yang digunakan untuk menjelaskan strategi kemitraan dan kemudian variabel ini digunakan untuk menjelaskan kinerja kemitraan dapat dijustifikasi dengan analisis regresi. Analisis statistik atas masing-masing variabel independen telah diuji dengan uji-t dan hasilnya menunjukkan bahwa variabel secara signifikan berpengaruh, baik terhadap strategi kemitraan maupun kinerja kemitraan. Kesimpulan dan implikasi teoritis dan manajerial atas diterimanya secara statistik hipotesis ini akan digambarkan dalam bab V.



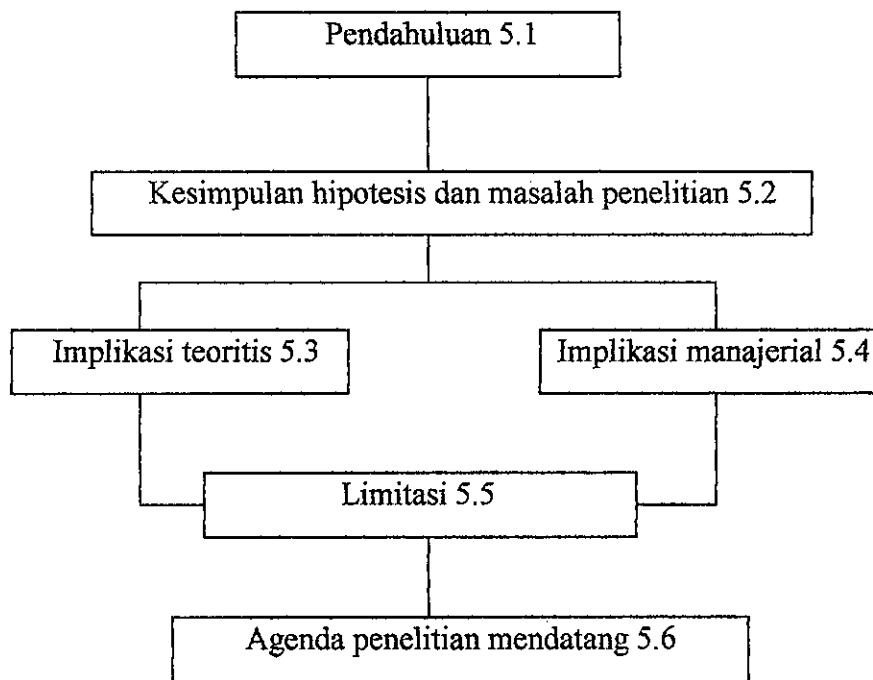
## BAB V

### KESIMPULAN DAN APLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. PENDAHULUAN

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan dan implikasi kebijakan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Hal tersebut digambarkan pada outline penelitian seperti pada gambar 5.1 sebagai berikut :

Gambar 5.1  
Outline Bab V



Sumber : Data primer (diolah)

UPT-PUSTAK-UNDIP

## 5.2 KESIMPULAN HIPOTESIS DAN MASALAH PENELITIAN

### 5.2.1 Kesimpulan hipotesis

#### 5.2.1.1 Kesimpulan hipotesis 1

Faktor ketergantungan sumberdaya berpengaruh secara positif terhadap strategi kemitraan. Semakin tinggi derajat ketergantungan sumberdaya maka semakin tinggi pula strategi kemitraan. Faktor ketergantungan sumberdaya dibentuk oleh indikator saling membutuhkan dikaitkan dengan keterbatasan sumberdaya yang dimiliki oleh mitra, keuntungan timbal balik sesuai dengan jasa yang dilibatkan /diberikan dalam hubungan kerjasama dan indikator nilai tambah dari adanya kerjasama.

Berdasarkan *transaction cost theory* (Geringer,1991), kerjasama terbentuk karena biaya yang timbul sebagai konsekuensi adanya kerjasama lebih rendah. Artinya, kerjasama saling menguntungkan antara mitra sesuai dengan kontribusinya. Biaya yang rendah ini bisa pula dikaitkan dengan *resource-based theory* (Amit dan Schumaker,1993), yang menyatakan bahwa heterogenitas sumberdaya yang tersedia dan tersebar merupakan suatu usaha untuk menghasilkan keuntungan atau nilai tambah, Selain itu *resource-based theory* menurut Robert M.Grant (1998) berarti kemampuan organisasi untuk memberdayakan *internal resource* dan *skill* dalam menciptakan peluang dan menghadapi resiko lingkungan eksternal.

#### 5.2.1.2 Kesimpulan hipotesis 2

Faktor kualitas hubungan berpengaruh secara positif terhadap strategi kemitraan. Semakin tinggi derajat kualitas hubungan maka semakin tinggi pula strategi kemitraan. Faktor kualitas hubungan dibentuk oleh indikator oleh adanya komunikasi

yang aktif dan informal, adanya partisipasi mitra dalam semua kegiatan kerjasama, keadilan kontribusi dalam arti keuntungan yang didapatkan sesuai dengan kontribusinya terhadap perkembangan hasil kerjasama dan indikator adanya jaminan ketepatan transaksi dalam arti transaksi terjadi sesuai dengan perjanjian.

Menurut Steenkamp (1995) kualitas hubungan yang mendalam antara mitra terjadi karena adanya partisipasi dari mitra sehingga timbul adanya kepercayaan, komitmen, kejujuran dan pemanfaatan peluang. Hubungan yang erat dapat pula terjadi karena adanya keaktifan mitra untuk saling berkomunikasi terutama yang sifatnya informal.

### **5.2.1.3 Kesimpulan hipotesis 3**

Faktor fleksibilitas berpengaruh secara positif terhadap strategi kemitraan. Semakin tinggi derajat fleksibilitas maka semakin tinggi pula strategi kemitraan. Dari keseluruhan faktor yang mempengaruhi strategi kemitraan maka faktor fleksibilitas adalah yang paling kecil pengaruhnya terhadap strategi integrasi. Faktor fleksibilitas ini dibentuk oleh indikator kemampuan mitra melakukan penyesuaian di semua bidang apabila terjadi suatu perubahan, kemampuan bereaksi atas perubahan lingkungan, kemampuan melakukan negosiasi atau bargaining power untuk mengantisipasi adanya kerjasama dan indikator pertimbangan kembali untuk melakukan penyesuaian kontrak.

Menurut Heide (1994), fleksibilitas mendorong mitra untuk melakukan penyesuaian usahanya sendiri sesuai keadaan, mudah melakukan negosiasi dan merubah perjanjian apabila terjadi kondisi yang tidak terduga. Menurut Mintzberg

(1983), *bargaining power theory* adalah suatu kemampuan mempengaruhi *outcomes* atau kemampuan mendapatkan sesuatu untuk mempertimbangkan strategi dan pengendalian dalam kerjasama. *Outcome* dari situasi *bargaining* ini akan memuaskan mitra apabila kontribusi dan harapan keuntungan yang didapat mitra itu seimbang. Selain itu, berdasarkan *resource dependency theory* (Pfeffer,1981) menyarankan bahwa pengendalian terhadap sumberdaya yang kritis merupakan kekuatan dasar yang akan merubah negosiasi yang sudah disetujui.

#### 5.2.1.4 Kesimpulan hipotesis 4

Faktor harapan kelangsungan hubungan kerjasama berpengaruh secara positif terhadap strategi kemitraan. Semakin tinggi derajat faktor harapan kelangsungan hubungan kerjasama maka semakin tinggi pula strategi kemitraan. Faktor harapan kelangsungan hubungan kerjasama dibentuk oleh indikator pemakaian assets spesifik sehingga mitra berusaha memaksimalkan pemakaian asset, harapan terjadinya hubungan kerjasama dalam jangka panjang dan indikator keberhasilan hubungan.

Menurut *transaction cost* dan *agency theory* , reputasi yang baik dapat mengurangi pencarian dan pencapaian biaya yang berhubungan dengan penempatan pada hal-hal yang spesifik dari mitra, dimana biaya transaksi yang rendah akan terjadi (Weigelt,1988). Reputasi yang baik dapat digunakan untuk pertimbangan untung ruginya melakukan kerjasama. Kerjasama yang memuaskan antara mitra menyebabkan semakin meningkatnya harapan kelangsungan hubungan kerjasama.

#### **5.2.1.5 Kesimpulan hipotesis 5**

Faktor penyebaran informasi berpengaruh secara positif terhadap strategi kemitraan. Semakin tinggi derajat faktor penyebaran informasi maka semakin tinggi pula strategi kemitraan. Faktor penyebaran informasi dibentuk oleh indikator rutinitas informasi dan bersifat informal, bahwa informasi adalah untuk semua perubahna yang diinginkan serta sifat informasi tersebut adalah tertutup untk hal-hal yang bisa berdampak negatif pada hubungan kerjasama.

Menurut *game theory* (Weigelt dan Camerer,1988) , informasi yang baik akan menyebabkan adanya kecenderungan mitra dalam mempertahankan reputasinya yang baik sehingga dapat meningkatkan kontribusi yang ada antara mitra. Informasi berkenaan dengan penggunaan sumberdaya, biaya dan perencanaan dimasa yang akan datang tidak hanya menyampaikan tetapi juga merupakan pedoman yang mengikat antara mitra, sehingga setiap perubahan informasi dapat digunakan untuk keuntungan bersama (Robert Landeros,1989). Peningkatan dimensi penyebaran informasi ini terjadi karena adanya beberapa komitmen (Morgan,1994), kepuasan (Keith,1990) dan koordinasi. Penyebaran informasi ini dapat mengembangkan sikap kerjasama dan memproses pedoman serta administrasi kerjasama (Morgan,1994) yang dapat menciptakan suasana yang saling mendukung, saling tanggap serta menciptakan pemenuhan kebutuhan antara mitra.

#### **5.2.1.6 Kesimpulan hipotesis 6**

Faktor strategi kemitraan berpengaruh secara positif terhadap kinerja kemitraan. Semakin tinggi derajat faktor strategi kemitraan maka semakin tinggi pula

kinerja kemitraan. Strategi kemitraan terbentuk karena adanya beberapa faktor yaitu ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama dan penyebaran informasi. Faktor-faktor itu membentuk adanya kepercayaan dan komitmen antara mitra sehingga akhirnya dapat mempengaruhi kinerja kemitraan dalam bentuk peningkatan penjualan/produksi, pertumbuhan jumlah mitra yang bergabung dan kepuasan bekerjasama.

Steenkamp (1995) mendefinisikan kepercayaan sebagai perasaan dapat dipercaya untuk mencapai harapan apa yang sudah dibangun. Selain itu trust adalah rasa percaya bahwa ada perhatian dari sesama mitra berkaitan dengan kesejahteraan serta motivasi untuk mendapatkan keuntungan bersama. Williamson (1991) menyatakan bahwa kepercayaan dikembangkan sebagai suatu proses perhitungan pada saat perseorangan atau kelompok memperhitungkan biaya dan imbalan yang didapatkan dari adanya kerjasama. Pengembangan kepercayaan ini terjadi karena adanya harapan, penyebaran informasi yang sifatnya tertutup dan kepercayaan ini selalu dikembangkan dan dibangun setiap saat, adanya kesamaan antar yang bermitra, adanya rasa yang menyenangkan antara mitra, adanya kontak atau alur informasi yang sering terjadi, adanya hubungan kerjasama jangka panjang (Patricia M.Doney,1997). Kerjasama dalam jangka panjang juga didukung oleh adanya komitmen diantara mitra. Komitmen adalah kemauan untuk membuat kelangkaan di jangka pendek menjadi keuntungan di jangka panjang (Gundlach,1995). Morgan (1994) dalam teorinya mengenai kepercayaan dan komitmen (*the commitment - trust theory*) menyatakan bahwa keberhasilan kerjasama antara mitra membutuhkan kepercayaan dan komitmen karena investasi dalam

hubungan yang erat dilakukan melalui kerjasama antar mitra, keuntungan jangka panjang diperoleh dari mitra yang ada, resiko yang tinggi tidak akan terjadi karena antara mitra saling percaya tidak ada yang bersikap opportunistic (mengggunakan kesempatan).

## **5.2.2 Kesimpulan mengenai masalah penelitian**

### **5.2.2.1 Kesimpulan masalah penelitian 1**

Indikator apa saja yang membentuk variabel ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan kerjasama dan penyebaran informasi dan kinerja kemitraan.

Berdasarkan hasil analisa maka dapat diketahui bahwa semua *loading factor* yang merupakan ukuran diterima/tidaknya indikator sebagai indikator faktor yaitu  $\geq 0,40$ . Hal ini berarti dari 21 indikator yang diajukan sebagai pembentuk faktor laten sebesar 20 indikator diterima dan satu ditolak (X15) karena ini tidak memenuhi signifikan pada taraf signifikansi 5%. Penerimaan indikator ini didukung oleh hasil penelitian Johnson (1999) dan MB.Sarkar (1998) yang hasilnya 20 indikator tersebut memang merupakan indikator dari adanya faktor ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan kerjasama dan penyebaran informasi pada kemitraan PT Birama Karya Utama.

### **5.2.2.2 Kesimpulan masalah penelitian 2**

Faktor-faktor ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan kerjasama dan penyebaran informasi akan

mempengaruhi terbentuknya strategi kemitraan dalam kemitraan PT Birama Karya Utama.

Berdasarkan hasil penelitian yang pernah ada yaitu penelitian Johnson (1999) dan beberapa penelitian mengenai kerjasama maka dapat dibuktikan secara empiris, dengan perhitungan SEM, bahwa faktor ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan kerjasama dan penyebaran informasi memang berpengaruh secara positif terhadap strategi kemitraan. Meskipun secara keseluruhan faktor –faktor ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama dan penyebaran informasi, kecil pengaruhnya terhadap strategi kemitraan di PT Birama Karya Utama ini.

### **5.2.2.3 Kesimpulan masalah penelitian 3**

Apakah strategi kemitraan yang terbentuk pada PT Birama Karya Utama berpengaruh terhadap kinerja kemitraan.

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) dapat diketahui bahwa strategi kemitraan besar pengaruhnya terhadap kinerja kemitraan. Hal ini berarti kinerja kemitraan sangat dipengaruhi oleh baik buruknya strategi kemitraan atau baik buruknya terbentuknya strategi kemitraan dalam arti beberapa faktor pembentuknya yaitu ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama dan penyebaran informasi antara mitra dan PT Birama Karya Utama. Terdapat beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dengan adanya bentuk kerjasama berupa kemitraan ini yaitu dari segi pendanaan, bimbingan teknis, peralatan dan lain-lain. Kerjasama itu sendiri akan

terbentuk dengan baik kalau terdapat unsur kepercayaan dan komitmen dari para mitra. Faktor pembentuk strategi kemitraan merupakan faktor yang dibentuk oleh kepercayaan dan komitmen. Dengan kata lain adanya ketergantungan sumberdaya, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan kerjasama dan penyebaran informasi akan menyebabkan timbulnya kepercayaan dan komitmen antara partner yang bermitra. Unsur kepercayaan dan komitmen inilah yang diwujudkan dalam bentuk strategi kemitraan. Selanjutnya strategi ini digunakan oleh mitra untuk mencapai dan mengembangkan kinerja kemitraan yang bisa diukur dari hasil penjualan /produksi mitra, pertumbuhan jumlah mitra yang turut bergabung dan rasa puas sehingga mereka berpengharapan bahwa kerjasama tidak untuk jangka pendek tetapi dapat berlangsung dalam jangka panjang.

PT Birama Karya Utama berusaha melakukan pembinaan di segala bidang agar hasil dari adanya kerjasama ini efektif dan efisien dalam jangka panjang.

### **5.3 IMPLIKASI TEORITIS**

Berdasarkan model teoritis yang diajukan dalam penelitian ini, pengujian secara empiris dengan menggunakan penganalisaan SEM (*Structural Equation Model*) maka hasilnya menunjukkan bahwa beberapa teori yang ada berkaitan dengan strategi aliansi dan strategi *marketing* dari beberapa bentuk usaha aliansi, seperti *joint-venture*, hubungan *supplier-buyer* dan lain-lain, bisa juga merupakan dasar teori bentuk kerjasama kemitraan usaha persuteraan alam sebagai berikut:

- a. *Resource-based theory*, terbukti secara empiris untuk penelitian ini dengan lingkup yang lebih kecil dan spesifik dari bentuk kerjasama yaitu kerjasama kemitraan dengan pola PIR dari persuteraan alam antara PT Birama Karya Utama yang memiliki modal baik finansial maupun asset semi machinal. Berdasarkan teori ini maka faktor ketergantungan sumberdaya merupakan faktor yang berpengaruh terhadap terwujudnya strategi kemitraan, karena adanya keterbatasan sumberdaya yang dimiliki, kerjasama dengan hasil yang saling menguntungkan dan menciptakan nilai tambah bagi hasil adanya kerjasama.
- b. *Transaction cost theory* yang menyatakan terjadinya biaya yang rendah apabila terjalin kerjasama membuktikan bahwa pada kemitraan ini tercipta biaya rendah karena masing-masing mitra mengkonsentrasikan diri pada asset yang dimiliki dan saling melengkapi dengan mitra lain.
- c. *Bargaining power theory* menyatakan bahwa kemampuan untuk melakukan negosiasi diperlukan untuk mengantisipasi perubahan pada kerjasama dan perjanjian yang ada membuktikan bahwa pada kemitraan ini mitra berperan dalam menciptakan suasana keberhasilan kerjasama dengan suasana keterbukaan, kejujuran, kepercayaan dan komitmen.
- d. *Resource dependency theory* menyatakan bahwa kemampuan mempengaruhi *outcome* untuk maksud pengendalian dan pertimbangan melakukan suatu strategi merupakan suatu kondisi yang diusahakan dapat

tercapai untuk mendapatkan kepuasan hasil yang saling menguntungkan antara mitra.

e. *Agency theory* berkaitan dengan tercapainya reputasi yang baik karena adanya penempatan hal-hal yang spesifik dari mitra sehingga bisa tercapai pula biaya transaksi yang rendah.

f. *Game theory* berkaitan dengan informasi tentang penggunaan sumberdaya, biaya dan perencanaan kerjasama di masa mendatang yang menyebabkan adanya kecenderungan dari mitra untuk mempertahankan reputasi sehingga hasil yang lebih baik dapat tercapai.

g. *The commitment-trust theory* menyatakan bahwa keberhasilan kerjasama antara mitra membutuhkan kepercayaan dan komitmen yang merupakan suatu bentuk investasi hubungan kerjasama yang erat untuk mencapai keuntungan jangka panjang dan usaha mengurangi resiko karena sikap yang opportunistic.

Berdasarkan teori-teori yang ada dan digunakan sebagai pendukung adanya kerjasama yang berhasil maka secara empiris terbukti bahwa kerjasama yang ada pada kemitraan ini sama halnya dengan kerjasama yang ada lainnya yaitu bertujuan untuk saling menguntungkan kedua belah pihak dengan berbagai strategi yang dijalankan perusahaan dimana intinya adalah adanya saling kepercayaan dan komitmen dari mitra untuk bisa saling berintegrasi sehingga segala usaha untuk mencapai tujuan bersama dapat dicapai dengan mudah dan sukses

#### 5.4 IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor strategi kemitraan berpengaruh secara positif terhadap kinerja kemitraan terutama untuk bentuk kerjasama pada usaha persuteraan alam PT Birama Karya Utama. Hasil penelitian ini memberikan beberapa hal penting untuk implikasi manajerialnya yaitu :

- a. Faktor harapan kelangsungan hubungan kerjasama sangat besar pengaruhnya pada terbentuknya strategi kemitraan. Oleh karena itu perlu dipertahankan akses mitra dalam hubungan kerjasama ini. Hal ini berarti masing-masing mitra berusaha memaksimalkan pemakaian asset yang dimiliki secara bersama tanpa harus ada keinginan dari masing-masing mitra untuk mengadakan sendiri semua asset yang diperlukan dalam pengelolaan persuteraan alam, Pendekatan secara psikologis dan sosial budaya perlu dilakukan oleh pihak pembina karena sebenarnya yang diharapkan oleh mitra adalah kerjasama bisa berlangsung dalam jangka panjang dan rasa percaya bahwa hubungan kerjasama bisa menguntungkan seluruh mitra.
- b. Faktor ketergantungan sumberdaya berpengaruh pada terbentuknya strategi kemitraan, oleh karena itu mitra bisa saling melengkapi sumberdaya yang dibutuhkan baik dari sisi asset, finansial ataupun bahan baku. Selain itu perlu diusahakan bahwa timbal balik atas jasa yang diberikan sesuai/sebanding dengan pengorbanannya. Dengan

kata lain, secara jujur dan adil baik dari sisi harga, kebenaran timbangan berat hasil produksi ataupun penetapan kualitasnya.

- c. Faktor penyebaran informasi berpengaruh pada terbentuknya strategi kemitraan, oleh karena itu antara mitra harus bisa saling memberikan informasi baik secara formal maupun informal. Keterbukaan antara mitra perlu dibudayakan dalam arti saling mendukung dan tidak memberikan informasi yang bisa berdampak negatif pada kelangsungan hubungan kerjasama.
- d. Faktor kualitas hubungan berpengaruh pada terbentuknya strategi kemitraan, oleh karena itu antara mitra harus sering melakukan komunikasi baik secara formal maupun informal agar keeratan hubungan bisa terpelihara dan terbina dalam jangka panjang. Pada kualitas hubungan ini diharapkan adanya partisipasi mitra dalam kegiatan perencanaan untuk mencapai tujuan bersama. Diperlukan adanya pendekatan personal, keterbukaan serta kejujuran antara mitra supaya kualitas hubungan semakin baik. Kualitas hubungan yang erat ini akan memperlancar setiap transaksi yang terjadi agar tepat waktu sehingga kemajuan usaha bersama dapat dicapai untuk perkembangan usaha lebih lanjut.
- e. Faktor fleksibilitas sangat kecil pengaruhnya terhadap strategi kemitraan, oleh karena itu perlu adanya proses pembelajaran antara mitra sehingga bisa saling menyesuaikan, berkoordinasi dan

bekerjasama dengan baik. Mitra harus bisa bersikap fleksibel dan selalu membangun komitmen untuk melakukan kerjasama yang langgeng dan kuat.

- f. Akhirnya, kepercayaan dan komitmen adalah kunci utama dari keberhasilan kerjasama, oleh karena itu perlu berbagi pengalaman dengan mitra melalui pendekatan secara personal sehingga dapat meningkatkan kualitas hubungan antara mitra. Mengembangkan budaya saling mempercayai, terbuka dan transfer teknologi secara cepat dan efisien sehingga produk dapat ditingkatkan dan keberhasilan kerjasama dapat dicapai.

## 5.5 KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data *cross-section* dari 105 responden. Dengan menggunakan data *cross-section* dapat diketahui hubungan kausalitas pada suatu waktu, tetapi tidak memperlihatkan perkembangan pengaruh dari masing-masing konstruk. Keterbatasan lainnya adalah pada skala pengukuran yang digunakan yaitu 1 - 5 dengan pertimbangan masyarakat tahu bahwa ranking nilai suatu prestasi adalah dari nilai 1 - 5 akibatnya data cenderung kurang bisa menunjukkan data interval yang baik. Selain itu karena jenis data yang digunakan adalah data kualitatif walaupun kemudian data tersebut dapat dikuantitatifkan dengan skala Likert maka hasilnya kurang bisa mendukung secara pasti, pengisian daftar pertanyaan berdasarkan persepsi personal

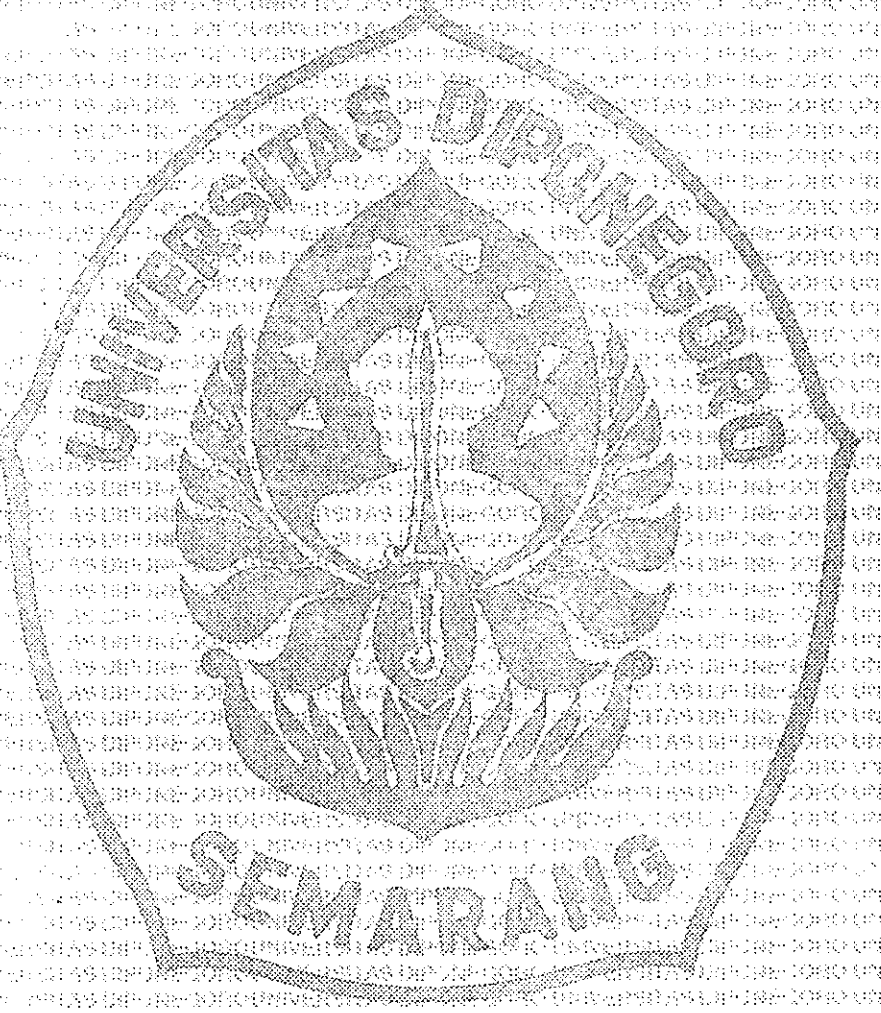
(sifatnya subyektivitas) yang kemudian bisa berarti lain bagi responden satu dengan yang lain (kemungkinan terjadinya bias masih ada).

Pengukuran kinerja dalam kemitraan sulit dilakukan oleh manajer karena tanpa mendalami kerangka kerja dari harapan atau tujuan adanya kerjasama maka obyektivitas data tentang pendapatan penjualan tidak memberikan banyak informasi tentang kinerja.

## **5.6 AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

Penelitian ini menunjukkan gambaran tentang salah satu bentuk kerjasama usaha yang ada di Indonesia. Oleh karena itu sangat menarik apabila dilakukan penelitian lain yang menggambarkan pula bentuk strategi yang lain dari kerjasama dan dengan bidang usaha yang berbeda pula. Selain itu penelitian yang akan datang hendaknya mengembangkan lebih banyak faktor lain yang dapat menggerakkan pilihan strategi kemitraan usaha ini. Faktor pengaruh ketidak pastian dalam hubungan kerjasama tidak dibahas pula dalam penelitian ini, oleh karena itu diharapkan pula bahwa penelitian mendatang memperhatikan pula faktor ketidak pastian dari sifat hubungan yang rentan ini.

Skala pengukuran yang sebaiknya dilakukan adalah dengan nilai 1 - 10 karena dengan skala ini data cenderung interval selain itu nilai angka 1 - 10 merupakan angka nilai yang umum dikenal masyarakat Indonesia yaitu bahwa nilai 1 adalah nilai yang terburuk sedangkan yang terbaik adalah nilai 10.



## REFERENSI

- Anderson, 1992, The Use of Pledges To Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 29, February
- Burt, 1990, Zero Base Pricing, Achieving World Class Competitiveness Through Reduced All-in-Cost, Chicago II Probus Publishing
- Bacon, 1997, Using AMOS for Structural Equation Modelling in Market Research, Lynd, Bacon & associates, SPSS
- Contractor & Lorange, 1987, Competition versus Cooperation: A Benefit Cost Framework For Choosing Between Fully Owned Investment and Cooperative Relationships in G. Wescott and Others Editors, Managing in Global Economy II, Eastern Academy of Management Proceedings of The Second International Conference
- Dwyer, 1987, Developing Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 51, April
- Doney, Patricia M, 1997, An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61, April
- Dyer, 1997, Effective Interfirm Collaboration; How Firms Minimize Transaction Cost and Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, vol. 18
- Ferdinand, Augusty, 2000, Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen, Badan Penerbit UNDIP Semarang
- Geringer, JM, 1991, Strategic Determinant of Partner Selection Criteria in International Joint-Ventures, *Journal of International Business Studies First Quarter*
- Geringer, JM, 1991, Measuring Performance of International Joint-Venture, *Journal of International Business Studies* 22
- Ganesan, 1994, Determinant of Longterm Orientation in Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing* 58
- Gundlach, 1995, The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing* 59
- Gundlach, 1994, Exchange Interdependence and Interfirm Interaction; Research in a Simulated Channel Setting; *Journal of Marketing Research* 31

- Hutabarat, Jemsley, 1996, Integrasi Virtual, Strategi Mitra Masa Kini, Majalah Usahawan no 09 thn XXV, September, Jakarta
- Hulland, et.al, 1996, Use of Causal Models in Marketing Research; A Review, *International Journal of Research in Marketing*
- Hamel, 1991, Competition For Competence and Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal* 15 (special issue)
- Hoskisson, 1993, The Multidivisional Structure; Organizational Fossil or Source of Value, *Journal of Management* 19
- Heidi, 1994, Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing* 58
- Heidi, 1990, Alliances in Industrial Purchasing; The Determinant of Joint Action in Buyer Supplier Relationship, *Journal of Marketing Research* 27
- Johnson, JL, 1999, Strategic Integration in Industrial Distribution Channels; Managing the Interfirm Relationship as Strategic Asset, *Journal of The Academy of Marketing Science* vol.27
- Kalwani, 1995, Longterm Manufacturer Supplier Relationship Do They Pay-off For Supplier Firm, *Journal of Marketing* 59
- Killing, 1983, Strategies for Joint-Venture Success, Praeger, New York
- Kogut, 1988, Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management journal* 9
- Kanter, RM, 1994, Collaborative Advantage : The Art of Alliances, *Harvard Business Review*, July- August
- Kumar, 1995, The Effect of Perceived Interdependence On Dealer Attitude, *Journal of Marketing Research* 29
- Lusch, 1996, Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channel, *Journal of Marketing* 60
- Luo, Y, 1997, Performance Effect of Local Partner Attributes : An Empirical Analysis of Strategic Alliances in an Emerging Economy, *Journal of International Management* vol.3

- Larson,1992, Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of The Governance of Exchange Relationship Administratives Science Quarterly.
- Morgan, 1994, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing* 58 (special issue )
- M.Grant,Robert, 1991, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage Implication For Strategy Formulation, *California Management Review*
- Morman, 1992, Relationship Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, *Journal of Marketing Research* 29
- Mjoen,Hans, 1997, Control and Performance in International Joint-Ventures, *Organization Science*
- Olson, 1997, The Effect of Partnership Communication and Conflict Resolution Behavior on Performance Success of Strategic Alliances, The New Lexington Press California USA
- Parkhe,1993, Strategic Alliance Structuring : A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, *Academy of Management journal* 4
- Rao, 1996, Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis, *The Asian Manager*
- Rietveld, 1994, 87 Masalah Pokok Dalam Regresi Berganda, Andi offset, Yogyakarta
- Ring , 1996, Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange, *Business and Society* 35
- Spekman and Mohr,1994, Characteristic of Partnership Success : Resolution , *Strategic Management Journal* 15
- Steenkamp,1995, The Effect of Perceived Interdependence on Dealer Attitude, *Journal of Marketing Research* 32
- Sarkar,MB,1998, The Strategic Role of Relational Bonding in Interorganizational Collaborations : An Empirical Study of The Global Construction Industry, *Journal of International Management* 4
- Sugiyono, 1999, Metode Penelitian Bisnis, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Singarimbun, 1991, Metode Penelitian Survei, Edisi revisi Jakarta, Penerbit LP3ES

- Todd Saxton, 1997, The Effect of Partner and Relationship Characteristics On Alliances Outcomes, *Academy of Management Journal* vol.40
- Quinn,JB,1996, Strategic Outsourcing, Sloan Management Review
- Weigelt & Camerer,1988, Reputation and Corporate Strategy : A Review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal* 9
- Wernerfelt,1984, A Resouce-based View of the firm, *Strategic Management Journal*
- Williamson, 1991, Comparative Economic Organization The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science quarterly* 36
- Wilson, 1995, An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship , *Journal Acad Marketing Science* 23

## DAFTAR PERTANYAAN

Nama responden :  
 Alamat :  
 luas lahan :  
 Sumber daya yang dimiliki :  
 a. lahan b. bibit c. modal d. tenaga kerja e. mesin/peralatan f. Lain-lain  
 (sebutkan)

Uraian

Alternatif jawaban

1= sangat tidak setuju

5= sangat setuju

### RESOURCE- BASED INTERDEPENDENCE

1. Mitra saling melengkapi sumber daya yang dibutuhkan.
2. Kontribusi sumber daya sesuai dengan kriteria pemesan.
3. Mitra merasakan bahwa sumber daya akan menambah nilai dari hasilnya

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

### RELATIONSHIP QUALITY

1. Mitra secara aktif mencari masukan masukan, nasehat-nasehat, konsultasi dan informasi
2. Mitra berpartisipasi dalam kegiatan perencanaan dan pencapaian tujuan.
3. Mitra mendapatkan bagian keuntungan yang sama sesuai pengorbanannya.
4. Mitra saling memonitor setiap aspek transaksi untuk menjamin ketidaktepatan transaksi

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

### FLEXIBILITY

1. Mitra berharap adanya penyesuaian apabila terjadi perubahan yang beralasan.
2. Mitra memiliki kemampuan bereaksi atas perubahan lingkungan.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

3. Transaksi antara mitra tidak harus dirundingkan kembali.
4. Mitra selalu mempertimbangkan kembali kontrak perjanjian apabila terjadi permasalahan.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

#### CONTINUITY EXPECTATION

1. Mitra berharap bisa terjalin dalam jangka panjang .
2. Mitra lebih menyukai adanya hubungan yang kurang dari 2 tahun.
3. Sampai saat ini dirasakan adanya kerjasama dalam jangka panjang.
4. Mitra meragukan terjadinya perjanjian dalam jangka panjang meskipun mitra berusaha keras untuk membangun kerjasama dalam jangka panjang.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

#### INFORMATION SHARING

1. Pertukaran informasi dalam kemitraaan dilaksanakan secara rutin dan bersifat informal.
2. Mitra menginformasikan perubahan yang diinginkan.
3. Mitra berharap menjaga informasi tentang kejadian atau perubahan yang bisa menimbulkan dampak terhadap mitra.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

#### PERFORMANCE / KINERJA

1. Kemitraan yang ada pada usaha ini berpengaruh pada peningkatan volume penjualan setiap periodenya.
2. Kemitraan yang ada membuat mitra yang lain ikut bergabung.
3. Kemitraan ini menyebabkan adanya keinginan untuk bergabung dalam jangka panjang.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

#### STRATEGI KEMITRAAN

Mitra percaya dan bertanggung-jawab atas keselarasan dan kelanggengan hubungan kerjasama

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---