

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KEMAMPULABAAN DALAM MENINGKATKAN STRATEGI KERJA SAMA JANGKA PANJANG (Studi Kasus : Partner se Jawa Bali yang bekerja pada Telkomsel Project di Nokia Siemens Network)

Judi Permadi

ABSTRAK

Untuk menciptakan *competitive advantages*, Nokia Siemens Networks sebagai perusahaan telekomunikasi banyak membuat kerjasama dengan para partner ataupun supplier. Tetapi pada kenyataannya dari strategi kerjasama yang diterapkan banyak muncul permasalahan, oleh karena itu penelitian ini ditujukan untuk menganalisis pengaruh komitmen hubungan dan kualitas hubungan terhadap kinerja kemampulabaan dalam meningkatkan strategi kerjasama jangka panjang.

Sampel penelitian ini adalah sub kontraktor Nokia Siemens Networks, sejumlah 112 responden. Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data.

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen hubungan dan kualitas hubungan berpengaruh terhadap kinerja kemampulabaan dan meningkatkan strategi kerjasama jangka panjang. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa dimensi menghormati perjanjian merupakan dimensi dari komitmen hubungan yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja kemampulabaan dengan nilai estimasi 0,88. Untuk kualitas hubungan dimensi saling memberikan informasi merupakan variabel yang paling berpengaruh dalam meningkatkan integrasi stratejik dengan nilai estimasi 0,84. Sedangkan di dalam kinerja kemampulabaan indikator keuntungan tinggi merupakan dimensi yang paling berpengaruh dari variabel kinerja kemampulabaan dengan nilai estimasi sebesar 0,87. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil *squared multiple correlation* menunjukkan besaran 0,50 untuk kinerja kemampulabaan; dan 0,41 untuk strategi kerjasama jangka panjang. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70. Variabel yang disarankan untuk penelitian mendatang adalah: lingkungan bisnis, posisi produk, posisi persaingan dan lain sebagainya

I. PENDAHULUAN

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

Di era globalisasi seperti sekarang ini dunia industri menghadapi tantangan yang begitu berat karena dituntut untuk bersaing baik secara regional, nasional maupun internasional. Di samping itu perkembangan teknologi, sistem informasi, perkembangan lintas budaya, perubahan peta perekonomian internasional dan iklim social politik menambah kompleksnya permasalahan yang harus dihadapi oleh organisasi dunia usaha. Organisasi dunia usaha akan mampu berkompetitif apabila organisasi dunia usaha tersebut mampu mengikuti perubahan lingkungan yang ada. Untuk meningkatkan jumlah pengguna telekomunikasi diperlukan strategi baru yaitu dengan melakukan merger dengan perusahaan lain untuk menjadi yang lebih besar. Merger telah menjadi topic yang populer dalam beberapa tahun terakhir ini yang pada awalnya hanya terbatas pada kalangan komunitas pelaku bisnis saja, tetapi sekarang masyarakat umum mulai familiar dengan terminology ini.

Seperti Siemens AG yang berkedudukan di Munich, Jerman telah memutuskan untuk melakukan merger Divisi

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

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

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

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

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

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

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

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

kualitas, komitmen dan kepercayaan hubungan sebagai variabel yang mempengaruhi variabel kerjasama jangka panjang.

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

Salah satu indikasi yang menyebabkan terjadinya gap antara penilaian *market share* Nokia Siemens Network dengan *net margin* adalah bahwa selama ini *partnership* antara Nokia Simens Network dengan para partnernya tidak berjalan dengan semestinya. Semakin banyaknya pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh partner ataupun oleh Nokia Simens Network terhadap kerjasama yang dibuat mengindikasikan bahwa *partnership* tidak berjalan sesuai yang diharapkan. Berdasarkan Tabel 1.3 terlihat bahwa jumlah pelanggaran yang dilakukan sub kontraktor terus meningkat dari Tahun 2002 sebanyak 45 pelanggaran, tahun 2004 sebanyak 78 pelanggaran, Tahun 2005 sebanyak 98 pelanggaran, Tahun 2006 sebanyak 130 pelanggaran, dan Tahun 2007 sebesar 156 pelanggaran. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini

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

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

Sumber : Nokia Siemens Networks

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

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

1. Apakah terdapat pengaruh komitmen hubungan terhadap kinerja kemampuan?

2. Apakah terdapat pengaruh kualitas hubungan terhadap kinerja kemampuan?
3. Apakah terdapat pengaruh kinerja kemampuan terhadap strategi kerjasama jangka panjang?

II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Teori Generik

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

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

Penelitian ini menggunakan differentiation strategy dalam memenangkan strategy. Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah immitabilitas, durabilitas dan kemudahan menyamai, ketiga indikator dari Porter (1985) masih relevan untuk dijadikan acuan dasar konstruk penelitian ini hanya saja penekanan pada kinerja pemasaran lebih tegas. Keunggulan

bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para konsumennya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989)

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

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

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

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

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

Top manajemen pada perusahaan tipe defenders mempunyai level yang tinggi pada keahlian dalam membatasi wilayahnya, tetapi tidak bisa memilih kesempatan diluar atau wewenangnya. Fokus yang dipersempit ini artinya bahwa perusahaan dalam kategori ini kadang membuat penyesuaian dalam teknologi,

struktur atau metode operasi. Perusahaan ini menekankan pada fokus untuk peningkatan efisiensi operasinya.

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

2.1.2. Komitmen Hubungan (Commitment Relationship).

Menurut Morgan & Hunt (1994, p:26), komitmen didefinisikan sebagai kepercayaan dalam hubungan kerjasama yang terjadi pada hubungan yang terus menerus yang sangat penting sebagai jaminan usaha untuk memelihara kerjasama yang mereka lakukan. Dia juga mengemukakan bahwa komitmen adalah pusat dari hubungan pemasaran (marketing relationship). Dorsch dkk (1998) menambahkan komitmen merupakan kemampuan untuk mengembangkan pertukaran hubungan yang baik dan menggambarkan tingkat relational bonding yang tertinggi, komitmen juga meliputi kegiatan untuk memelihara sebuah hubungan.

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

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

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

Variabel komitmen hubungan dibagi dalam tiga kategori yaitu: karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian, karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi dia tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

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

menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengalaman kerja dan kepuasan kerja dari pekerja.

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

Variabel ini menambahkan dimensi penting dalam studi hubungan pembeli-penjual. Ketika kualitas mungkin dipengaruhi oleh sifat dasar individu yang terlibat dalam hubungan, sifat dasar hubungan antara organisasi dapat mengesampingkan beberapa efek karakteristik interpersonal. Contohnya, pembeli dapat bekerja baik dengan penjual tetapi penjual mungkin tidak dapat memberikan keuntungan pada kebutuhan pembeli. Sebaliknya, organisasi mungkin dapat memenuhi kebutuhan pembeli tetapi individu yang dilibatkan mungkin tidak dapat bekerja bersama organisasi pada level personal (Parsons, 2002)

Menurut Mowday, Steers, dan Porter (1979) komitmen adalah bentuk perilaku hubungan kerjasama, dimana kecenderungan partner kepadanya berada pada posisi yang kuat dan bahkan melebihi hubungan kerjasama dengan pihak lain. Kesetiaan dalam kerjasama ini menjadi sangat penting di era kompetisi yang sangat ketat seperti sekarang ini. Pengertian yang dalam mengenai kesetiaan yang saling menguntungkan dan keinginan untuk menolong satu sama lain merupakan

karakteristik hubungan pasangan pembeli-penjual (Ellram dan Hendrick, 1995). Oleh karena itu komitmen dapat memunculkan kerjasama yang melebihi batasan formal yang telah disepakati sebelumnya.

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

Menurut Meyer, Allen dan Smith (1993), komitmen dapat diklasifikasikan dalam bentuk komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normative. Afektif berarti menimbulkan pengaruh yang signifikan atas kualitas sebuah hubungan kerjasama, kontinuan berarti berkelanjutan dan normative berarti relevan dengan kebiasaan atau norma – norma dalam sebuah hubungan kerjasama.

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

Ross et al (1997, p:689) mengatakan komitmen untuk melakukan hubungan jangka

panjang didefinisikan sebagai kompleksitas sikap dan tingkah laku yang mencerminkan kecermatan hubungan antara dua pihak yang semakin mendekatkan keduanya menjadi satu kesatuan. Kompleksitas ini meliputi loyalitas kepada mitra kerja, harapan dan keinginan bahwa hubungan akan berlanjut, keyakinan akan konsensi yang didapatkan akan berlangsung lama, perasaan sebagai satu kesatuan aliansi dan kerelaan untuk berinvestasi dalam hubungan tersebut bahkan sampai kerelaan untuk memperkuat hubungan tersebut. Sedangkan Menurut Berry & Parasuraman, 1991 (dalam Morgan R.M & Hunt S.D., 1994, p:24) bahwa relationship marketing dibangun dengan komitmen, artinya hubungan tersebut akan terjadi jika ada rasa komitmen antara kedua belah pihak dalam menjalin hubungan jangka waktu yang lama. Hubungan terjadi jika perusahaan mampu memberikan komitmen yang tinggi kepada pelanggannya tentunya akan memberikan kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap pelanggannya, karena komitmen secara umum dipandang sebagai suatu kekuatan dari tali hubungan diantara perusahaan dan pelanggan (Kim & Frazier, 1997). Dalam menjalin hubungan jangka panjang antar perusahaan, yang perlu dilakukan penegasan-penegasan oleh perusahaan adalah tetap menjaga komitmen dan kepercayaan (Berry & Parasuraman, 1991). Kesimpulan pengertian komitmen dalam hubungan antara perusahaan adalah suatu sikap yang dilakukan perusahaan agar hubungan yang terjalin menjadi berarti dan stabil (Anderson & B Weitz, 1992). Melalui komitmen penjaminan hubungan jangka panjang antar perusahaan diharapkan bisa mencapai perkembangan dan kemanfaatan atas hubungan tersebut.

H 1 : Semakin tinggi komitmen yang dicapai maka semakin tinggi kinerja kemampuan.

2.1.3. Kualitas Hubungan (Relationship Quality)

Kualitas hubungan menunjukkan perusahaan sebagai individu merasakan nilai

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

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

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

Dalam kerangka fungsional Manajemen Sumber Daya Manusia, Swan dan

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

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

H 2 : Semakin tinggi kualitas hubungan yang dibangun maka semakin tinggi kinerja kemampulabaan.

2.1.4. Kinerja Kemampulabaan (Profit Performance)

Reinartz dan Kumar (2000, p:19) menjelaskan definisi profit performance (kinerja

kemampulabaan) adalah suatu ukuran yang menunjukkan gambaran keuntungan perusahaan dan ditampilkan dalam kualitas sumber daya, pendapatan, laba dan keunggulan kompetitif. Kinerja kemampulabaan tidak hanya mengacu keuntungan individu perusahaan tetapi mengacu kepada hasil finansial yang dihasilkan oleh saling ketergantungan usaha dan investasi yang berada dalam hubungan tersebut. Hal ini harus konsisten dalam proses hubungan yang terjadi antara pembeli dan supplier (Sandy D. Jap, 1999; p:466).

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

menghasilkan pemasukan yang lebih tinggi serta meningkatkan kinerja kemampulabaan.

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

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

H 3 : Semakin tinggi kinerja kemampulabaan yang dibangun maka semakin tinggi nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang.

2.1.5. Strategi Kerjasama Jangka Panjang (Sustainable Alliance Strategic)

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

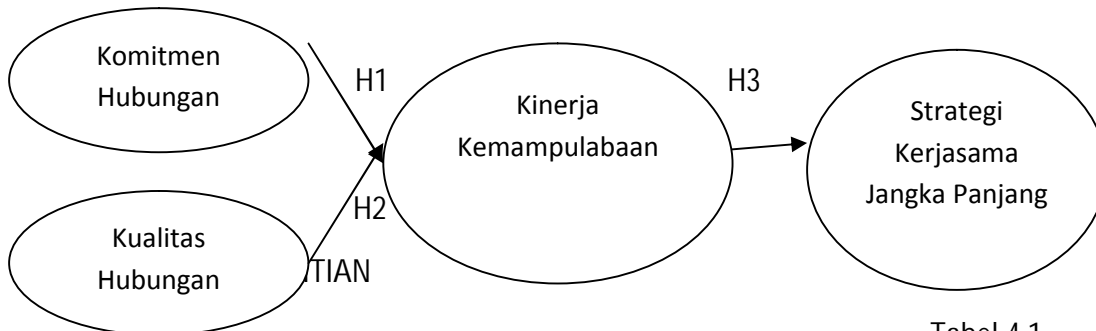
Dalam memenuhi komitmen dengan pabrikan dalam tindakan kerjasama jangka panjang ada beberapa hal yang dilakukan distributor untuk memperkuat kerjasama hubungan (working partnership). Karakteristik-karakteristik yang dilihat pabrikan dari perusahaan distribusi, menurut James A. Narus & James. C Anderson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

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

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu (Johnson, 1999), Sandy D. Jap (1999), Morgan R.M & Hunt (1994), Mohr Jakki, Robert Fisher & John R (1996) dalam penelitian ini akan mengkaji hubungan antara variabel Komitmen Hubungan, Kualitas Hubungan yang berpengaruh kepada kinerja kemampulabaan yang hasil akhirnya mampu menciptakan suatu strategi kerjasama jangka panjang. Kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Tabel 4.1
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

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

Sumber : Data penelitian yang diolah

Sampel penelitian ini adalah sub kontraktor Nokia Siemens Networks, sejumlah 112 responden. Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data.

IV. ANALISIS DATA

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

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

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar

variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.2

Tabel 4.2
Standardized Regression Weight

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

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

4.1. Pengujian Hipotesis

Tabel 4.3
Regression Weight Structural Equational Model

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

Sumber : Data primer yang diolah

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

4.1.1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Komitmen hubungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kemampulabaan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen hubungan terhadap kinerja kemampulabaan menunjukkan nilai CR sebesar 4,227 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 4,227 yang lebih besar dari

1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi komitmen hubungan partner yang bekerja pada Telkomsel Project dan Nokia Siemens Network se Jawa Bali berpengaruh positif terhadap kinerja kemampulabaan. Hal ini mendukung penelitian Morgan dan Hunt (1994) yang menyatakan bahwa hubungan terjadi jika perusahaan mampu memberikan komitmen yang tinggi kepada pelanggannya tentunya akan memberikan kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap pelanggannya, karena komitmen secara umum dipandang sebagai suatu kekuatan dari tali hubungan diantara perusahaan dan pelanggan.

4.1.2. Pengujian Hipotesis 2

H₂ : Kualitas hubungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kemampulabaan.

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

4.1.3. Pengujian Hipotesis 3

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

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kinerja kemampulabaan terhadap strategi kerjasama jangka panjang menunjukkan nilai CR sebesar 6,481 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H₃ yaitu nilai CR sebesar 6,481 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kinerja kemampulabaan berpengaruh positif terhadap strategi kerjasama jangka panjang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Donney dan Cannon (1997) yang menunjukkan pengaruh positif kinerja kemampulabaan terhadap strategi kerja sama jangka panjang.

V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

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

5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1

H₁: Komitmen hubungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kemampulabaan

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

5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2

H₂ : Kualitas hubungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kemampulabaan

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

5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3

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

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kinerja kemampulabaan

terhadap strategi kerjasama jangka panjang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa kinerja kemampulabaan partner yang bekerja pada Telkomsel Project dengan Nokia Siemens Network se Jawa Bali menghasilkan meningkatnya strategi kerjasama jangka panjang.

5.2. Implikasi Kebijakan

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

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

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

komitmen para partner yang bekerja pada Telkomsel Project dan turun.

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

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

5.3. Keterbatasan Penelitian

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

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil squared multiple correlation menunjukkan besaran 0,50 untuk kinerja kemampulabaan; dan 0,41 untuk strategi kerjasama jangka panjang. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut.

Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70.

2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian ini yaitu: partner yang bekerja pada Telkomsel Project dengan Nokia Siemens Network se Jawa Bali.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

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

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Mahir, 2003, "Strategi Kerjasama Jangka Panjang dan Pengaruhnya pada Keunggulan Bersaing", Thesis Magister Management, Universitas Diponegoro, Semarang
- Anderson, E. and B. Weitz, 1992, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channel", *Journal of Marketing Research* 29(1), p.18-34
- Borys, Brian and David B. Jemison, 1989, "Hybrid Arrangement as Strategic Alliances : Teorical Issues in Organization Combination", *Academy of Management Review* 14, p.234-249
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., 1995, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi terjemahan kelima, Penerbit Erlangga.
- Day, Goerge S., 2000, "Managing Market Relationship", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28, Vol.1, p.24-30
- Dorsch, Michael J., Swanson, Scott R., and Kelley, Scott W., 1998, "The Role of Relationship Quality in Stratification of Vendor as Perceived by Customer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.2, p.128-142
- Ferdinand, A., 1999, "Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage", Thesis Doctoral, March
- Ganesan, Shankar, 1994, "Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.58, April, p.1-19
- Indriantoro, Nur dan Supomo, 1999, "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi dan Manajemen", BPFE Yogyakarta.
- James A. Narus & James C. Anderson, 1987, "Turn Your Industrial Distribution into Partners" in *Robust Sales Management*, Harvard Bussiness Review, Paperback.
- Sandy D. Jap, 1999, "Pie-Expansion Effort : Collaboration Processes in Buyer Supplier Relationship", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, November, p.461-475
- Johnson, Jean L, 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channel : Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume 27 No.1, p.4-18
- Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R Nevin, 1996, "Collaborative Communication in Interfirm Relationship : Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, Volume 60, July, p.103-115
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D., 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, p.20-38
- Reinartz. Werner J, and Kumar V., 2000, "On the Profitability of Long-Life Customers in Noncontractual Setting : An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing* (64), Oktober, p.17-35

Ross, William T. Jr., Anderson, Erin & Weitz, Barton, 1997, "Performance in Principal Agents Dyads : The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship", *Management Science*, Vol.43, No.5, May, p:680-704

Tatiek Nurhayati Harahap, 2004, "Analisis Partnership Reseller", *EKOBIS*, Vol.5, No.1, Januari, p:99-108

Webster & Frederick E., 1991, *Industrial Marketing Strategy*, 3rd ed, New York : John Wiley & Sons, Inc.