

**ANALISIS PENERAPAN INTEGRASI
STRATEGIK DALAM PROSES DISTRIBUSI
TERHADAP KINERJA USAHA KECIL DAN
MENENGAH DI KOTA SEMARANG**

(Studi Empiris Usaha Pembuatan Tempe dan Tahu di Kota Semarang)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**ASEPTA HENDRIYANTO
NIM C4A001017**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

UPT-PUSTAK-UNDIP



Sertifikat

Saya, Aseptia Hendriyanto, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Aseptia Hendriyanto

| | |
|------------------|---------------|
| UPT-PUSTAK-UNDIP | |
| No. Daft: | 2258/T/m.m/14 |
| Gl. | 14 DA 103 |

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

ANALISIS PENERAPAN INTEGRASI STRATEGIK DALAM PROSES DISTRIBUSI TERHADAP KINERJA USAHA KECIL DAN MENENGAH DI KOTA SEMARANG

(Studi Empiris Usaha Pembuatan Tempe dan Tahu di Kota Semarang)

yang disusun oleh Asepta Hendriyanto, Nim C4A001017
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 6 Maret 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dra. Yoestini, MSi

Pembimbing Anggota



Drs. Djuwadi, MBA

Semarang, 6 Maret 2003
Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Manajemen
Departemen Pendidikan dan Kebudayaan
Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo

ABSTRACT

The growth of market competition, the advantage of manufacturing technology has great influence to all small and medium enterprises. The company have been developed several approaches to reposition it competitive priority to face that dynamic environment. This ongoing approach, e.g. the planning of good distribution process, is proposed to reach main purpose which is consumer satisfaction.

Based on those facts, the researcher interested to do research on small and medium enterprises (SMEs) in Semarang city. This research aims to study the influence of communication, company positioning in distribution channel, supply chain integration to strategic integration which influences in the performance of tempe and tahu SMEs in Semarang city.

Respondents in this research amount 100 comprise the owner of tempe and tahu SMEs in Semarang city. Data collecting has been done using question list to respondents. Then data are analyzed using SEM (structural Equation Modeling) under AMOS program.

From this research found that there is significant influence between communication and strategic integration, significant influence company positioning in distribution channel and strategic integration, significant influence between supply chain integration and strategic integration, and significant influence between strategic integration and company performance. Several managerial implications are proposed as thinking source to the company to implement strategic integration in distribution channel. This research also gives agenda for future research as bases for other researchers to extend this research.

Keywords: communication, company positioning in distribution channel, supply chain integration, strategic integration, company performance.

ABSTRAKSI

Peningkatan kompetisi di pasar, kemajuan teknologi manufaktur berpengaruh besar pada Usaha Kecil dan Menengah keseluruhan. Perusahaan telah mengembangkan bermacam pendekatan untuk memposisikan kembali prioritas kompetitifnya untuk menghadapi lingkungan dinamis tersebut. Pendekatan yang dilakukan seperti perencanaan proses distribusi yang baik untuk mencapai tujuan utama kepuasan konsumen.

Dilatarbelakangi dari penjelasan diatas, penulis tertarik untuk mencoba melakukan penelitian terhadap usaha kecil dan menengah di kota Semarang, dimana penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi, integrasi rantai pemasok terhadap integrasi strategik yang berdampak pada kinerja UKM tempe dan tahu di kota Semarang.

Responden dalam penelitian ini berjumlah 100 responden yang merupakan pemilik usaha tempe dan tahu di kota Semarang. Sedangkan untuk pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan kepada responden selanjutnya data tersebut diolah dan dianalisa menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) dengan program AMOS.

Dari hasil penelitian ini menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara komunikasi dengan integrasi strategik, adanya pengaruh yang signifikan pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi dengan integrasi strategik, adanya pengaruh yang signifikan antara integrasi rantai pemasok dengan integrasi strategik, dan adanya pengaruh yang signifikan antara integrasi strategik dengan kinerja perusahaan. Beberapa implikasi kebijakan manajemen telah diajukan sebagai sumber pemikiran bagi perusahaan dalam menerapkan integrasi strategik dalam saluran distribusi. Penelitian ini juga memberikan agenda bagi penelitian akan datang sebagai dasar para peneliti lain untuk mengembangkan penelitian ini.

Kata kunci : komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi, integrasi rantai pemasok, integrasi strategik, kinerja perusahaan.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “Analisis Penerapan Integrasi Strategik dalam Proses Distribusi Terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah di Kota Semarang”. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan tingkat sarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Penulisan tesis ini tidak terlepas dari dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, maka dari itu selayaknya pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dra. Yoestini, MSi selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan serta petunjuk-petunjuknya sehingga tulisan ini dapat terselesaikan.
3. Drs. Djuwadi, MBA Selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan dorongan, bimbingan dan masukan-masukan sehingga tulisan ini dapat terselesaikan sesuai sesuai jadwal waktu.
4. Bapak, Ibu, Adik-adik tercinta serta kekasihku tercinta Dinar yang telah memberi dorongan semangat, dan terima kasih kepada semua pihak yang tak dapat penulis ungkapkan seluruhnya.
5. Teman-temanku Andi, Dicky, Malik, Okki, Mbak Sari, Kukuh, Satyo, Mas Joko serta mahasiswa Angkatan XV B kelas pagi, telah memberikan dorongan semangat dan dukungan bagi terselesaikannya tesis ini
6. Para Dosen Program MM Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan sehingga seluruh inspirasi dapat tersalurkan dalam penulisan tesis ini.


Penulis menyadari bahwa penulisan ini belum sempurna, namun penulis yakin bahwa dengan penuh harapan tulisan ini sedikit banyak ada manfaatnya.

Oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan hasil penelitian ini sangat diharapkan.

Akhirnya penulis mohonkan ridlo dari Tuhan Yang Maha Kuasa yang senantiasa memberi petunjuk dan InayahNya dalam rangka memberi kemampuan kepada umatNya untuk melahirkan karya-karyanya yang terbaik.

Semarang, Februari 2003

Penulis



ASEPTA HENDRIYANTO
NIM. C4A001017

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| Halaman Judul..... | i |
| Sertifikat..... | ii |
| Halaman Pengesahan Tesis..... | iii |
| Abstract..... | iv |
| Abstraksi..... | v |
| Kata Pengantar..... | vi |
| Daftar isi..... | viii |
| Daftar Gambar..... | xii |
| Daftar Tabel..... | xiii |
| Daftar Rumus..... | xiv |
| Daftar Lampiran..... | xv |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 6 |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian..... | 6 |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian..... | 6 |
| 1.3.2 Kegunaan Penelitian..... | 6 |
| 1.4 <i>Outline</i> Penelitian..... | 6 |
| 1.5 Definisi-definisi Utama..... | 7 |
| | |
| BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL..... | 9 |
| 2.1 Konsep Dasar..... | 9 |
| 2.1.1 Integrasi Stratejik..... | 9 |
| 2.1.1.1. Komitmen..... | 10 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.1.2. Kepercayaan..... | 11 |
| 2.1.1.1. Hubungan Jangka Panjang..... | 13 |
| 2.1.2 Komunikasi..... | 13 |
| 2.1.3 Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi..... | 15 |
| 2.1.4 Integrasi Rantai Pemasok..... | 18 |
| 2.1.5 Kinerja..... | 20 |
| 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model..... | 22 |
| 2.3 Indikator Variabel..... | 24 |
| 2.4 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel..... | 29 |
| 2.4.1 Hipotesis..... | 29 |
| 2.4.2 Definisi Operasional Variabel..... | 29 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 31 |
| 3.1 Desain dan Obyek Penelitian..... | 31 |
| 3.1.1 Desain Penelitian..... | 31 |
| 3.1.2 Obyek Penelitian..... | 32 |
| 3.2 Jenis dan Sumber Data..... | 33 |
| 3.2.1 Data Primer..... | 33 |
| 3.3 Populasi dan Sampel..... | 33 |
| 3.3.1 Populasi..... | 33 |
| 3.3.2 Sampel..... | 33 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data..... | 34 |
| 3.5 Teknik Analisis..... | 35 |
| BAB IV ANALISIS DATA..... | 45 |
| 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian..... | 45 |
| 4.2 Proses dan Hasil Analisis Data..... | 46 |
| 4.2.1 Proses Analisis Data..... | 46 |
| 4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori | |

| | |
|---|--------|
| <i>(Confirmatory Factor Analysis)</i> | 48 |
| 4.2.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori Komunikasi, Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Rantai Pemasok..... | 48 |
| 4.2.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi Stratejik dan Kinerja Perusahaan | 51 |
| 4.2.3 <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> | 53 |
| 4.2.4 Evaluasi Normalitas Data | 56 |
| 4.2.5 Evaluasi Outlier | 57 |
| 4.2.5.1 Univariate Outliers..... | 58 |
| 4.2.5.2 Multivariate Outliers..... | 59 |
| 4.2.6 Evaluasi atas <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> | 60 |
| 4.2.7 Pengujian terhadap Nilai Residual..... | 60 |
| 4.2.8 Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> | 61 |
| 4.2.8.1 Uji <i>Reliability</i> | 61 |
| 4.2.8.2 <i>Variance Extract</i> | 62 |
| 4.3 Pengujian Hipotesis..... | 64 |
| 4.3.1 Pengujian Hipotesis 1 | 65 |
| 4.3.2 Pengujian Hipotesis 2 | 65 |
| 4.3.3 Pengujian Hipotesis 3 | 65 |
| 4.3.4 Pengujian Hipotesis 4 | 66 |
| BAB V Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan..... | 67 |
| 5.1 Kesimpulan Hipotesis..... | 69 |
| 5.1.1 Pengaruh Komunikasi terhadap Integrasi Stratejik | 69 |
| 5.1.2 Pengaruh Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi..... | 70 |
| 5.1.3 Pengaruh Integrasi Rantai Pemasok terhadap Integrasi Stratejik | 70 |

| | |
|---|----|
| 5.1.4. Pengaruh Integrasi Stratejik terhadap Kinerja Perusahaan | 71 |
| 5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian | 72 |
| 5.3 Implikasi Teoritis | 73 |
| 5.4 Implikasi Kebijakan Manajerial | 76 |
| 5.5 Keterbatasan Penelitian | 78 |
| 5.6 Agenda Penelitian Mendatang..... | 79 |
| DAFTAR REFERENSI..... | 80 |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP..... | 83 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2.1 Hubungan antara Komunikasi dan Integrasi Stratejik..... | 15 |
| Gambar 2.2 Hubungan antara Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Stratejik..... | 18 |
| Gambar 2.3 Hubungan antara Integrasi Rantai Pemasok dan Integrasi Stratejik | 20 |
| Gambar 2.4 Hubungan antara Integrasi Stratejik dan Kinerja..... | 22 |
| Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis..... | 23 |
| Gambar 2.6 Indikator dari Komunikasi..... | 24 |
| Gambar 2.7 Indikator dari Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi | 25 |
| Gambar 2.8 Indikator dari Integrasi Pemasok..... | 26 |
| Gambar 2.9 Indikator dari Integrasi Stratejik..... | 27 |
| Gambar 2.10 Indikator dari Kinerja Perusahaan..... | 28 |
| Gambar 3.1 Path Diagram..... | 38 |
| Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Komunikasi, Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Rantai Pemasok..... | 50 |
| Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi Stratejik dan Kinerja Perusahaan..... | 52 |
| Gambar 4.3 Structural Equation Modelling (SEM)..... | 54 |

DAFTAR TABEL

| | | Halaman |
|------------|--|---------|
| Tabel 2.1 | Definisi Operasional Variabel..... | 34 |
| Tabel 3.1 | Variabel dan Indikatornya..... | 39 |
| Tabel 3.2 | Model Persamaan Struktural..... | 39 |
| Tabel 3.3 | Model Pengukuran..... | 40 |
| Tabel 4.1 | Jenis Kelamin Responden..... | 45 |
| Tabel 4.2 | Tingkat Pendidikan Responden..... | 46 |
| Tabel 4.3 | Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Googness of fit Indeces</i>)..... | 48 |
| Tabel 4.4 | <i>Standardized Regression Weight</i> Komunikasi, Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Rantai Pemasok..... | 51 |
| Tabel 4.5 | <i>Standardized Regression Weight</i> Integrasi Strategik dan Kinerja Perusahaan..... | 53 |
| Tabel 4.6 | <i>Standardized Regression Weight</i> <i>Structural Equation Modeling</i> | 55 |
| Tabel 4.7 | Indeks Pengujian Kelayakan <i>Structural Equation Modeling</i> | 56 |
| Tabel 4.8 | Normalitas Data..... | 57 |
| Tabel 4.9 | Descriptive Statistics..... | 59 |
| Tabel 4.10 | Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> | 61 |

DAFTAR RUMUS

| | Halaman |
|---------|--|
| Rumus 1 | Penentuan Sampel dengan Rumus Hair..... 34 |
| Rumus 2 | Persamaan Struktural..... 39 |
| Rumus 3 | Uji <i>Reliability</i> 61 |
| Rumus 4 | <i>Variance Extract</i> 63 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|--|---------|
| Lampiran 1 Lampiran Draft Kuesioner..... | 84 |
| Lampiran 2 Lampiran Data Hasil Penelitian..... | 91 |
| Lampiran 3 Lampiran Hasil perhitungan SEM..... | 94 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peningkatan kompetisi di pasar, kemajuan teknologi manufaktur berpengaruh besar pada Usaha Kecil dan Menengah keseluruhan. Perusahaan telah mengembangkan bermacam pendekatan untuk memposisikan kembali prioritas kompetitifnya untuk menghadapi lingkungan dinamis tersebut. Pendekatan yang dilakukan seperti perencanaan proses distribusi yang baik untuk mencapai tujuan utama kepuasan konsumen (Montagno dkk 1995, p.24).

Usaha Kecil dan Menengah pada suatu negara sering memberikan masukan positif terhadap perkembangan dan kemajuan perekonomian. Sebagai bukti nyata adalah yang terjadi di Indonesia, krisis ekonomi mengakibatkan banyak bisnis dalam skala besar berjatuh, sementara itu Usaha-usaha Kecil dan Menengah justru tumbuh dan sebagian besar tumbuh dalam ukuran yang lebih baik.

Bukti lain tentang pentingnya peran Usaha Kecil dan Menengah ditunjukkan oleh berkembangnya beberapa negara Asia seperti Vietnam, Thailand, Malaysia dan Singapura. Pemerintah masing-masing negara tersebut memberikan perhatian dan dukungan guna menciptakan iklim usaha dan kesempatan berkembang kepada Usaha Kecil dan Menengah. Kesempatan berkembang diberikan kepada Usaha Kecil dan Menengah berdasarkan keyakinan akan peran yang sangat penting atas keberadaan Usaha Kecil dan Menengah (Wen, 1999, p.332).

Masalah utama yang dihadapi oleh UKM (Usaha Kecil dan Menengah) di Indonesia antara lain kesulitan mendapatkan pinjaman (modal), teknologi, dan pendistribusian yang kurang baik. Saluran distribusi adalah salah satu cara untuk mengatasi keterbatasan sumber daya finansial dalam menjalankan aktivitas pemasarannya. Saluran distribusi merupakan perantara perusahaan kepada konsumen dalam menyampaikan produk.

Strategi distribusi adalah salah satu bidang strategi pemasaran yang ditujukan terutama untuk meningkatkan penjualan dan porsi pasar untuk menunjang pertumbuhan yang berkelanjutan. Sebagai sebuah instrumen strategi, kebijakan distribusi dapat digunakan untuk mengelola persaingan. Semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan, akan semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada pasar target tertentu (Ferdinand, 2000, p. 40-41).

Sebuah penerapan integrasi strategik dalam proses distribusi pemasaran merupakan suatu strategi yang lebih menjanjikan dan dipandang sangat penting dalam proses distribusi. Integrasi strategik merupakan dasar yang penting dalam menjaga hubungan antara perusahaan dengan supplier dan distributor (Webster dan Frederick, 1992, p.1). Salah satu bidang yang patut dipertimbangkan untuk mempergunakan integrasi strategik adalah pada sektor UKM. Sektor ini secara terus-menerus memiliki hubungan jangka panjang dengan supplier dan distributor. Implikasi integrasi strategik di UKM perlu dikarenakan untuk mengantisipasi terjadinya hubungan perusahaan yang kurang baik dalam saluran distribusi.

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam menerapkan integrasi strategik dalam proses distribusi suatu perusahaan, hal ini dikarenakan komunikasi penting dalam mensosialisasikan penerapan suatu strategi dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Sistem komunikasi yang terencana, terarah dan terstruktur diharapkan mampu menjadi perekat hubungan antara perusahaan, supplier dan distributor. Penerapan komunikasi yang dilaksanakan pada semua tingkatan saluran distribusi diharapkan menimbulkan sistem integrasi dan sistem kontrol yang tinggi di perusahaan terhadap supplier dan distributornya. Sistem integrasi dan kontrol yang dilaksanakan dapat menjalin hubungan yang harmonis antara ketiganya (Mohr Jakki J dkk 1996, p.103).

Pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi merupakan tolak ukur bagi kekuatan kinerja distributor dan merupakan faktor penting dalam proses penerapan integrasi strategik. Kualitas pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi mencerminkan suatu usaha perusahaan dalam menyampaikan produknya kepada konsumen. Menurut Naurus James A dan James C. Anderson (1988, p.31) perusahaan untuk bersaing dalam pemesanan barang yang dilakukan oleh pelanggan memerlukan adanya proses distribusi yang benar-benar efektif. Kinerja distributor mempunyai peran yang penting dalam pelaksanaan distribusi yang benar-benar intensif dan efektif. Perusahaan memerlukan suatu strategi dengan melaksanakan hubungan yang berkesinambungan dengan distributor dan supplier untuk melaksanakan hal diatas. Hubungan yang harmonis dengan distributor dan supplier merupakan modal utama bagi perusahaan dalam melaksanakan integrasi strategik dalam saluran distribusi. Supplier dan

distributor merupakan mitra kerja yang tidak mungkin lepas dalam menyampaikan produk kita ke tangan konsumen.

Faktor lain yang juga penting dalam menjaga hubungan saluran distribusi yang dilakukan perusahaan adalah dengan menerapkan integrasi *supply chain* (Rantai Pemasok). Integrasi rantai pemasok merupakan hubungan sebuah perusahaan dengan supplier dan anggota saluran lainnya, dimana mereka memadukan suatu hubungan, aktifitas dan proses mereka dalam distribusi. Rantai pemasok ini mengacu pada aliran produk dan informasi yang dilakukan pada saluran distribusi dengan tujuan akhir kepuasan pelanggan dan peningkatan kinerja pemasaran. (Bowersox dan Morash 1989, dalam Morash Edward A. dan Steven R. Clinton 1998, p.104). Perusahaan harus mengontrol semua proses pendistribusian dari aliran produk sampai aliran informasi yang diperlukan dalam menerapkan rantai pemasok.

Permasalahan utama penelitian ini muncul berdasarkan penelitian yang dilakukan Johnson (1999, p.15), Ellen Garbarino dan Mark S. Johnson (1999, p. 82-83) tentang penerapan integrasi strategik dalam saluran distribusi yang merupakan strategi untuk menjaga hubungan antar perusahaan dengan supplier dan distributor. Penelitian Johnson ini menyarankan untuk dikembangkan lebih lanjut tentang ukuran variabel *flexibility*, gambaran kinerja perusahaan secara jelas, dan perlu adanya variabel yang mempengaruhi penerapan integrasi strategik dalam perusahaan untuk mencapai keunggulan dalam bersaing. Ukuran variabel *flexibility* dikaji dengan memasukkan komunikasi sebagai salah satu variabel yang mempengaruhi integrasi strategik (Mohr jakki J, 1996, p. 103) dan memasukkan

pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi sebagai pertimbangan dalam mencapai keunggulan bersaing (Narus James A dan James C. Anderson 1988, p. 31).

Permasalahan lain dalam penelitian ini juga muncul berdasarkan penelitian yang dilakukan Ellen Garbarino dan Mark S. Johnson (1999, p.82-83). Penelitian ini menyarankan tentang pentingnya suatu strategi untuk menggabungkan kepercayaan dan komitmen dalam menjaga hubungan baik antara pelanggan. Integrasi strategik merupakan strategi yang tepat untuk memadukan dua indikator diatas untuk menjalin hubungan antar pelanggan.

Penelitian ini memilih Usaha Kecil dan Menengah pembuatan tempe dan tahu di Kota Semarang sebagai obyek penelitian berdasarkan dua alasan. Pertama, usaha tempe dan tahu adalah salah satu produk utama yang disalurkan ataupun dijual oleh distributor kepada pedagang dipasar. Sifat dari produk ini adalah yang banyak dan hampir selalu dibutuhkan oleh masyarakat pada skala besar ataupun kecil. Kedua, dalam usaha pembuatan tempe dan tahu sering terjadi proses hubungan dan interaksi antara perusahaan pembuatan tempe dan tahu dengan supplier (pemasok bahan baku) dan distributor yang mengambil tempe dan tahu dari perusahaan tersebut. Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka usaha pembuatan tempe dan tahu pada Usaha Kecil dan Menengah di Kota Semarang dipandang sebagai tempat yang layak untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

1.2. Rumusan Masalah

Bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan melalui integrasi stratejik yang dilaksanakan perusahaan dalam saluran distribusi?

1.3. Tujuan dan Kegunaan

1.3.1. Tujuan

Menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi integrasi stratejik untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

1.3.2. Kegunaan

1. Bagi Usaha Kecil dan Menengah diharapkan akan menjadi referensi dalam menerapkan integrasi strategik.
2. Sebagai bahan kajian dan pertimbangan untuk penelitian yang akan datang, khususnya penelitian yang berkaitan dengan hubungan dalam saluran distribusi.
3. Menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai penerapan integrasi strategik dalam proses distribusi pemasaran.

1.4. Outline Penelitian

Untuk memberikan gambaran isi penelitian secara keseluruhan maka disajikan *outline* penelitian ini sebagai berikut:

- Bab I. Pendahuluan. Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, *outline* penelitian dan definisi-definisi utama.

- Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian. Bab ini berisi uraian tentang strategi integrasi, komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi, integrasi Rantai Pemasok, dan kinerja perusahaan dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, indikator variabel, hipotesis dan definisi operasional variabel.
- Bab III. Metode Penelitian. Bab ini berisi desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.
- Bab IV. Analisis Data. Bab ini berisi tentang gambaran umum obyek penelitian, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis penelitian.
- Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan. Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian mendatang.

1.5. Definisi-Definisi Utama

1. Integrasi strategik merupakan strategi perusahaan untuk mengelola faktor faktor hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai outcomes. (Jean L. Johnson, 1999, p.5).
2. Komunikasi adalah hubungan umpan balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan supplier dan distributor (Mohr dan Nevin, 1990, p.40).
3. Pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi adalah reputasi sebuah perusahaan yang diperoleh dari distributor untuk kelengkapan produk,

pelayanan, keuntungan/laba dan beberapa kebijakan perusahaan untuk meningkatkan kompetisi di pasar (James A. Narris dan James C. Anderson, 1988, p.32).

4. Integrasi rantai pemasok adalah hubungan sebuah perusahaan dengan supplier, pelanggan dan anggota saluran lainnya, dimana mereka memadukan suatu hubungan, aktifitas, dan proses mereka dalam distribusi (A. Edward dan Steven R. Clinton, 1998, p.104).
5. Kinerja adalah muara akhir pemasaran untuk mengukur prestasi pasar suatu produk/layanan yang tercermin melalui keuntungan penjualan, tingkat penjualan atau porsi pasar (Permadi, 1998, p.70-71).

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan integrasi strategik telah banyak dibuktikan secara empirik dimana penerapan integrasi strategik dapat dipergunakan untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Pembelian dalam jalur distribusi memberikan kontrol atas aktifitas pemasaran yang dapat membantu mencegah penutupan pasar. Integrasi vertikal dan horisontal merupakan strategi logis untuk sebuah manufaktur dalam kondisi yang saling terkait (Adam dan Sandi, 1999, p.62).

Dalam telaah pustaka ini akan dikembangkan kerangka pemikiran dimana untuk menciptakan keunggulan kinerja pemasaran dapat dilakukan melalui pendekatan hubungan pemasaran. Dimana setiap perusahaan yang akan memasarkan produknya harus memperhatikan hubungan yang erat dengan perusahaan-perusahaan yang menjadi suplier dan distributornya.

2.1. Konsep Dasar

2.1.1. Integrasi Strategik

Menurut Webster dan Frederick (1992, p.6) dalam meningkatkan kinerja pemasaran sebuah perusahaan harus mampu menjaga hubungan yang baik antara saluran distribusi. Perusahaan juga harus mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan dari strategi hubungan ini. Sering top manajemen

memperhatikan hal ini sebagai hal dasar dalam meraih keunggulan dalam bersaing.

Sebagian besar proses distribusi perusahaan, penerapan integrasi strategik menjadi sangat penting dalam hubungannya antar perusahaan. Hubungan antar perusahaan merupakan jantung dalam meningkatkan kinerja pemasaran dibandingkan dengan sektor-sektor lainnya (Anderson dkk, 1994, p.1).

Integrasi strategik merupakan strategi perusahaan untuk mengelola faktor faktor hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai outcomes (Jean L. Johnson, 1999 p.5). Hal ini juga didukung oleh pendapat Borys dkk (1989, p.236) bahwa penerapan integrasi strategik antar perusahaan, mampu meningkatkan hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai keunggulan bersaing. Meskipun integrasi strategik mengindikasikan bahwa hubungan antar perusahaan menjadi sangat penting untuk mencapai kinerja pemasaran, tetapi perusahaan juga tidak boleh lepas dalam memperhatikan pesaing lain dalam proses hubungannya dengan perusahaan lain (Barney, 1991 p.100).

Indikator integrasi strategik dalam penelitian ini menggunakan komitmen, kepercayaan, dan hubungan jangka panjang terhadap peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah.

2.1.1.1. Komitmen

Komitmen adalah kemampuan untuk mengembangkan pertukaran hubungan yang sukses dan menggambarkan tingkat *Relational Boanding* yang tertinggi. Komitmen oleh kedua kelompok sebagai indikator yang kuat dari

kualitas hubungan. Komitmen juga meliputi kegiatan untuk memelihara sebuah hubungan dimasa depan (Dorsch dkk,1998, p. 130).

Menurut Anderson Erin dan Barton Weitz (1992, p.19) istilah komitmen sering digunakan hubungan antara perusahaan, yaitu antara saluran distribusi yang satu dengan saluran distribusi yang lainnya. Komitmen dalam hubungan merupakan bentuk sederhana yang diadopsi dari proses hubungan yang saling berkelanjutan. Kesimpulan pengertian komitmen dalam hubungan antara perusahaan adalah suatu sikap yang dilakukan perusahaan, agar hubungan yang terjalin menjadi stabil dan berarti.

Pendapat diatas juga didukung oleh Morgan dan Hunt (1994) (dalam Tax Stephen S. dkk, 1998, p.64) yang menyatakan bahwa komitmen terfokus pada hubungan perusahaan dengan saluran distribusinya. Menurut Kelly dkk (1990, dalam Tax Stephens dkk 1998, p.64) menyatakan bahwa komitmen perusahaan terhadap kepuasan pelanggan, merupakan indikasi dari perusahaan dalam mengembangkan identifikasi terhadap pelanggan utama, tujuan perusahaan dan pelayanan terhadap pelanggan. Perlunya partisipasi dari pelanggan merupakan proses pengantar dalam pembuatan konsep tentang komitmen yang terkait dengan jasa. Salah satu variabel yang terkait antara pelanggan dan komitmen pegawai adalah kepuasan (Kelly dan Davis, 1994 dalam Tax Stephen S. dkk, 1998, p.64)

2.1.1.2. Kepercayaan

Kepercayaan adalah hal yang kompleks, mencakup integritas, realibilitas dan kepercayaan dengan satu kelompok yang ditempatkan dengan lainnya

(Moorman dkk, 1992, Gundlach and Murphy, 1993, dalam Morgan and Hunt, 1994, p. 31, and Dorsch dkk, 1998, p. 130). Cepatnya perubahan lingkungan dalam berkompetisi membutuhkan perusahaan untuk kreatif dan fleksibel dalam menghadapi pesaingnya dalam pasar.

Banyak perusahaan tertarik untuk melaksanakan salah satu faktor yang mempengaruhi integrasi strategik ini dalam menjalin hubungan dengan supplier maupun distributornya. Salah satu tingkatan tertinggi dari kepercayaan ini adalah terfokusnya perusahaan pada hubungan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan dengan saluran-saluran distribusinya (Doney Patricia M. dan Joseph p. Cannon, 1997, p.35)

Pendapat diatas juga didukung oleh pendapat Morgan dan Hunt (1994, p.23) yang menyatakan kepercayaan adalah faktor penting dalam perkembangan hubungan yang berkelanjutan antar perusahaan. Menurut Holmes dan Rempel (1989), dalam Ganesan Shankar (1994, p.3) kepercayaan akan menjadi kuat ketika partner perusahaan bersifat responsive terhadap tindakan nyata yang dilakukan perusahaan. Perusahaan dan distributor memulai kegiatannya dengan melakukan hubungan dalam saluran distribusi. Proses hubungan antara distributor dan perusahaan berusaha untuk mengembangkan hubungan yang jujur. Distributor yang menerima reputasi jujur dari perusahaan merupakan salah satu bentuk dari kepercayaan. Reputasi yang jujur akan berdampak positif bagi kredibilitas perusahaan dan membentuk sikap yang konsisten serta tepat waktu. Sikap yang demikian juga berdampak efektif terhadap kinerja perusahaan Ganesan Shankar (1994, p.5).

2.1.1.3. Hubungan Jangka Panjang

Orientasi hubungan jangka panjang adalah suatu persepsi atau pendapat tentang kebebasan yang diterapkan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan saluran distribusi yang lain untuk memperoleh keuntungan dari penjualan dalam jangka panjang Kelley and Thibaut,1978 (dalam Ganesan Shankar,1994,p.3). Gundlach dkk. (1995, p.80) berpendapat bahwa keuntungan jangka panjang dapat mengurangi sekecil mungkin biaya awal yang ditemukan dalam setiap saluran pemasaran.

Hubungan jangka panjang lebih terfokus pada tujuan jangka panjang, tingkat keuntungan jangka panjang yang diperoleh dari hubungan antara saluran distribusi dan terkonsentrasi pada kinerja vendor. Secara kontras hubungan jangka panjang yang dilaksanakan secara bebas akan berpengaruh terhadap kekuatan kolaborasi atau hubungan (Ganesan Shankar, 1994, p. 12).

2.1.2. Komunikasi

Komunikasi adalah hubungan umpan balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan supplier dan distributor (Mohr dan Nevin, 1990, p.40). Setiap organisasi atau perusahaan setiap waktu dihadapkan dengan bagaimana menerapkan suatu strategi yang baik. Strategi ini dilakukan dengan melihat berbagai tantangan maupun peluang sehingga komunikasi akan menjadi titik perhatian dalam mensosialisasikan hal tersebut.

Penerapan komunikasi menjadi hal yang sangat penting dan menguntungkan dalam pelaksanaan integrasi strategik (Mohr dan Nevin,1990, p.

40). Hal ini juga diperkuat oleh pendapat (Anderson dan Narus ,1990, p. 63; Dwyer dkk. 1987, p.14) yang menyatakan bahwa komunikasi sangat penting dalam proses hubungan antar perusahaan dan alat yang efektif untuk mencegah konflik antara mereka.

Komunikasi antar perusahaan menjadi penting dalam mengimplementasikan setiap program yang ditetapkan. Dalam berkomunikasi indikator yang paling penting diperhatikan dalam meningkatkan kepuasan dari pihak perusahaan maupun distributor adalah:

a. Frekuensi komunikasi yang dilakukan

Komunikasi ini dilihat dari seberapa sering perusahaan mengadakan kontak komunikasi dengan distributornya atau antar anggota saluran satu sama lain.

b. Komunikasi yang dilakukan dua arah

Komunikasi dua arah dilakukan perusahaan dengan distributornya yang didalamnya saling memberi umpan balik.

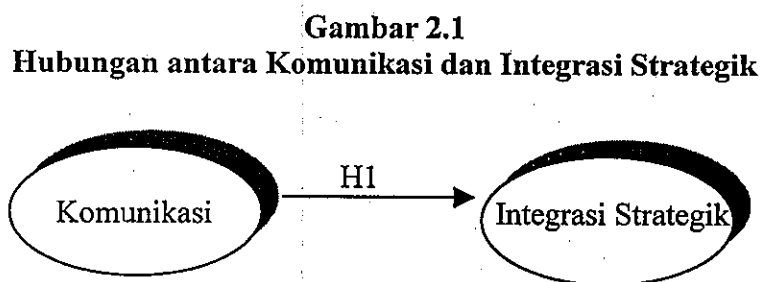
c. Komunikasi formal

Merupakan suatu aliran komunikasi yang terstruktur, terencana, dan rutin.

Adanya komunikasi yang baik dan hubungan antar perusahaan yang terorganisasi, maka tujuan perusahaan dan organisasi untuk mencapai kinerja pemasaran yang optimal dapat tercapai. Pendapat ini juga didukung oleh Morgan Neil A. dan Nigel F. Piercy (1998, p.193) yang menyatakan pemasaran dan kinerja Usaha Kecil dan Menengah akan efektif apabila terjalin komunikasi yang baik antara perusahaan. Manajer dalam perusahaan percaya bahwa frekuensi komunikasi yang dilaksanakan antar perusahaan akan dapat meningkatkan fokus

strategi perusahaan yang diterapkan pada pelanggan. Selain itu juga dapat menimbulkan dampak yang positif terhadap persepsi pelanggan. Oleh karena itu bagi perusahaan komunikasi berhubungan positif dengan integrasi strategik yang diterapkan oleh perusahaan tersebut dalam proses distribusi (Mohr, Fisher, Nevin 1996, p.107). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Semakin tinggi komunikasi yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin tinggi integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.



Sumber:

- (1) : Mohr, Fisher, Nevin (1996, p.107) yang dikembangkan untuk penelitian ini
- (2) : Anderson dan Narus (1990, p. 63); Dwyer, Schurr dan Oh (1987, p.14)
- (3) : Morgan Neil A. dan Nigel F. Piercy (1998, p.193)
- (4) : Mohr dan Nevin (1990, p. 40)

2.1.3. Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi

Penerapan integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan dalam proses distribusi tidak lepas dari kemampuan perusahaan dalam bersaing dengan pesaingnya. James A Naruss dan James C. Anderson (1988, p.32) mengemukakan bahwa untuk dapat berkompetisi dipasar perusahaan harus efektif

dalam proses pendistribusiannya. Perusahaan harus mampu menempatkan pemosisian saluran yang tepat dalam proses distribusinya dan melakukan koordinasi dengan distributor.

Kualitas pemosisian yang dilakukan perusahaan dalam distribusi merupakan salah satu kekuatan kinerja distributor dan indikator bagi perusahaan dalam bekerja sama dan menyampaikan produknya bagi konsumen (James A Naruss dan James C. Anderson, 1988, p.33). Penentuan pemosisian perusahaan dalam distribusi berguna untuk berkompetisi dan mendapatkan keuntungan dari partnernya. Ada empat tahap dalam menyusun saluran pemosisian:

1. Menentukan kinerja yang diharapkan

Sebuah proses saluran pemosisian dimulai ketika perusahaan dan distributor sama-sama berusaha meraih kinerja pemasaran yang optimal.

2. Menyeleksi saluran yang paling menguntungkan

Kedepan perusahaan harus mengidentifikasi semua pemosisian saluran yang menguntungkan bagi perusahaan. Sehingga hasil seleksi ini dapat membantu perusahaan dalam berkompetisi di pasar sesuai dengan penerapan strategi yang dilaksanakan.

3. Membangun dan menawarkan kerja sama yang menguntungkan.

Kerjasama ini dibagi menjadi beberapa elemen yaitu: elemen sebagai pusat saluran, kapabilitas dalam membangun program, dan program yang intensif.

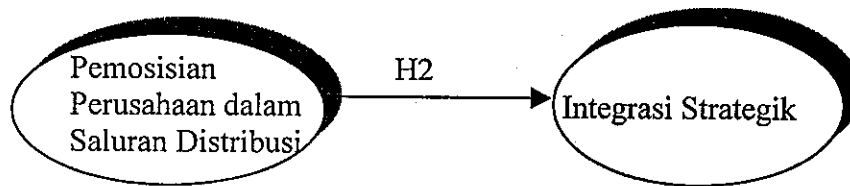
4. Melakukan komunikasi kepada distributor tentang kebijakan perusahaan dalam melakukan pemosisian.

Untuk membangun sebuah saluran distribusi yang menguntungkan dengan partnernya perusahaan harus melakukan komunikasi tentang kebijakan yang diambil dalam pemosisian saluran distribusi kepada distributornya. Bentuk komunikasi ini antara lain iklan, perhitungan persentase penjualan. Beberapa manufaktur melakukan inovasi komunikasi melalui video tape dan email. Pendapat diatas juga didukung oleh Sharma Varinder M. dan Krish S. Krishnan (2000, p.26) yang menyatakan negara di India, Thailand dan Mesir serta negara-negara menengah lainnya sangat memperhatikan saluran distribusi untuk meningkatkan kinerja distributor.

Adanya pemosisian perusahaan yang diterapkan dalam saluran distribusi, maka integrasi strategik perusahaan yang dilaksanakan dapat baik dan dapat mencapai kinerja pemasaran yang optimal. Indikator yang dapat dikembangkan dalam pemosisian ini adalah keuntungan/laba distributor, kualitas produk dan kualitas pelayanan. Oleh karena itu bagi perusahaan pemosisian berhubungan positif dengan integrasi strategik yang diterapkan oleh perusahaan. (James A naruss dan James C. Anderson, 1988, p.36). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Semakin tinggi pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin tinggi integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.

Gambar 2.2
Hubungan antara Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Strategik



Sumber:

- (1) : James A Naruss dan James C. Anderson (1988, p.36) yang dikembangkan untuk penelitian ini
- (2) : Sharma Varinder M. dan Krish S. Krishnan (2000, p.26)

2.1.4. Integrasi Rantai Pemasok

Persaingan yang semakin ketat dalam pasar menuntut perusahaan untuk menciptakan model baru dalam pengelolaan aliran produk dan informasi. Integrasi rantai pemasok merupakan hubungan perusahaan yang bersifat kearah koordinasi dan kemitraan antara pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan aliran informasi dan produk tersebut. Dimana mereka memadukan suatu hubungan, aktifitas, dan proses mereka dalam distribusi

Menurut Morash A. Edward dan Steven R. Clinton (1998, p. 104) penerapan Integrasi rantai pemasok sangat penting dalam saluran distribusi yang terkait dengan pelanggan, supplier dan anggota saluran yang lain. Integrasi rantai pemasok ini dapat dibagi menjadi *intra organizational* (meliputi penjualan, proses pesanan dan pelayanan pelanggan) dan *inter organizational* (retailer, wholesaler dan supplier).

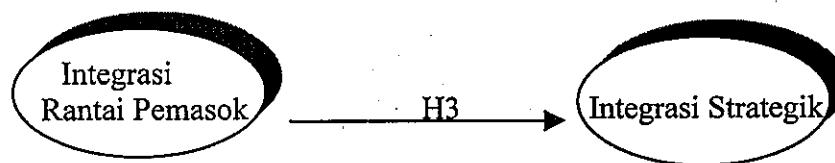
Bentuk pertama dari Integrasi rantai pemasok ini secara umum menerangkan hubungan lintas fungsi manajemen perusahaan. Dalam tingkat dasar proses manajemen ini antara lain perbedaan antar departemen dan adanya proses integrasi serta koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan, misalnya pesanan pelanggan yang dipesan melalui perusahaan, fungsi departemen dan kegiatan dalam mendesain dan mengintegrasikan pesanan pelanggan (Hammer 1990; Shapiro, Rangan dan Sriokla 1992; Hammer dan Champy 1993 dalam Morash Edward dan R Clinton, 1998, p.107). Beberapa teori memprediksi bahwa proses integrasi *intra-organizational* mengalami kesuksesan apabila *inter-organizational* antara supplier dan pelanggan dapat berlangsung.

Pendapat diatas juga didukung oleh Bowersox (1990), Gronroos 1990 dan Sonnenberg (1992), Tracy dan Wiersema (1993,1995) (dalam Morash A. Edward dan Steven R. Clinton (1998, p. 104) bahwa integrasi *inter-organizational* dapat difokuskan pada proses hubungan perusahaan dengan pelanggan dan supplier yang berkesinambungan. Selain itu integrasi *inter-organizational* juga dikaitkan dengan optimalisasi aliran material pada perusahaan. Beberapa ahli mengatakan bahwa penerapan rantai pemasok dalam pemasaran secara aktif akan menimbulkan pertumbuhan pasar yang obyektif misalnya, beberapa perusahaan yang menerapkan rantai pemasok dalam pasar sangat dibutuhkan oleh pelanggan mereka. Konsep dari *inter-organizational* ini adalah integrasi hubungan antara perusahaan dengan supplier dan pelanggan. Indikator yang akan penulis kembangkan dalam integrasi rantai pemasok ini adalah persediaan bahan baku, proses pembayaran dan jadwal produksi yang tepat waktu. Oleh karena itu

Integrasi rantai pemasok berhubungan positif dengan integrasi strategik yang diterapkan oleh perusahaan. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Semakin tinggi Integrasi rantai pemasok yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin tinggi integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.

Gambar 2.3
Hubungan antara Integrasi Rantai Pemasok dan Integrasi Strategik



Sumber:

- (1) : Morash A. Edward dan Steven R. Clinton (1998, p.104) yang dikembangkan untuk penelitian ini
- (2) : Bowersox (1990), Gronroos (1990) dan Sonnenberg (1992), Tracy dan Wiersema (1993,1995) (dalam Morash A. Edward dan Steven R. Clinton (1998, p. 104)

2.1.5. Kinerja

Muara akhir dari suatu hubungan yang berkelanjutan dengan distributor dan supplier adalah meningkatnya kinerja perusahaan. Menurut Johnson (1999 p.8), semua keuntungan penerapan integrasi strategik antar perusahaan adalah meningkatnya kinerja dari perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari proses semua transaksi perusahaan berjalan efektif dan efisiensi dalam pemberian jasa.

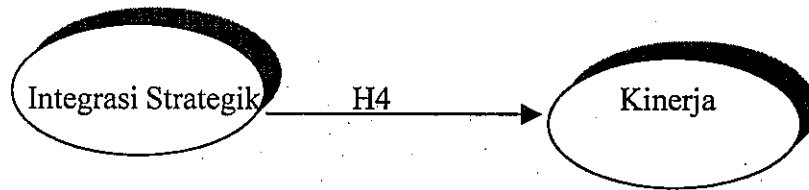
Pendapat Johnson diatas juga didukung oleh pendapat Stanley dkk. (1997 p.39), yang menyatakan bahwa setiap perusahaan memerlukan adanya control sistem terhadap strategi perusahaan yang diterapkan. Kontrol sistem yang diterapkan merupakan kunci bagi perusahaan untuk mencapai kinerja pemasaran yang optimal. Kinerja perusahaan juga dapat dicapai dengan adanya kontrol terhadap pegawai sebagai bentuk hubungan antar perusahaan (Robert dkk.1996, p.112).

Menurut Neil A. Morgan dan Nigel F. Piercy (1998, p.196), menyarankan strategi yang berkualitas dapat menimbulkan daya terima pelanggan terhadap tingkatan kualitas perbaikan pasar dan kinerja. Frekuensi hubungan antar perusahaan yang dibangun secara efektif juga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Kinerja pemasaran lebih terkonsentrasi pada proses pelayanan pada pelanggan baik dari pelayanan produk maupun pelayanan jasa. Indikator kinerja pemasaran yang timbul sebagian besar mengarah pada keuntungan/profitability, tingkat penjualan dan hubungan perusahaan dengan supplier dan distributor.

Integrasi strategik yang dilaksanakan secara efektif oleh perusahaan dalam proses distribusi dapat mencapai kinerja perusahaan yang optimal. Oleh karena itu integrasi strategik berhubungan positif dengan kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan (Johnson, 1999, p.8) dan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4: Semakin tinggi integrasi strategik yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai perusahaan.

Gambar 2.4
Hubungan antara Integrasi Strategik dan Kinerja



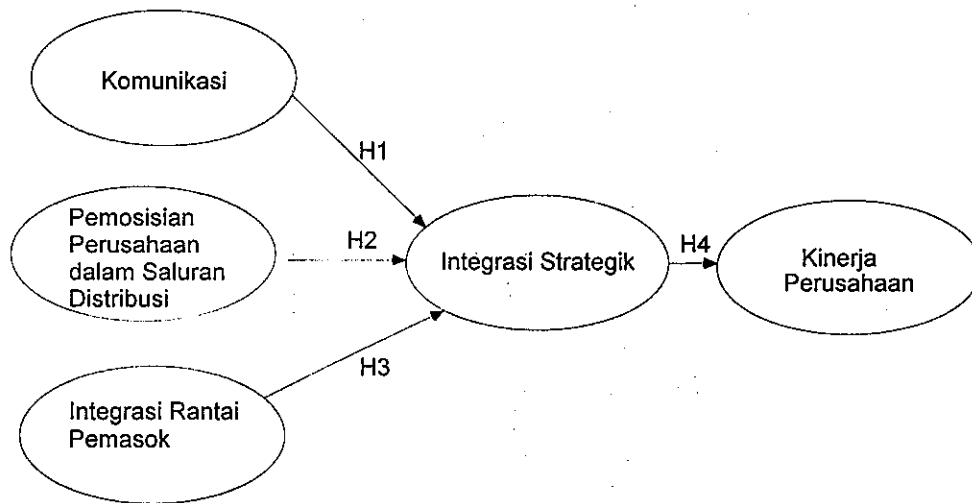
Sumber:

- (1) : Johnson (1999, p.8) yang dikembangkan untuk penelitian ini
- (2) : Stanley, Eric dan Venketeshwar (1997, p.39).
- (3) : Robert, Kevin dan Thomas (1996, p.112).
- (4) : Neil A. Morgan dan Nigel F. Piercy (1998, p.196).

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Dilihat dari hipotesis dan hubungan yang positif antara Komunikasi, Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Rantai Pemasok terhadap integrasi strategik yang diterapkan oleh perusahaan dalam proses distribusi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan maka kerangka pemikiran teoritis yang kami kembangkan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Teoritis

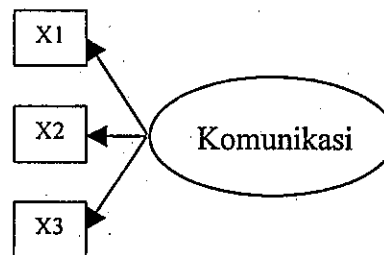


Kerangka pemikiran teoritis yang ditulis menyajikan suatu pengembangan model hubungan integrasi strategik yang dipengaruhi tiga variabel yaitu Komunikasi, Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Rantai Pemasok, yang berdampak pada kinerja perusahaan yang dihasilkan. Hubungan-hubungan variabel tersebut dijelaskan berdasar pada penelitian-penelitian terdahulu dan secara sistematis dijabarkan dalam kerangka pikir teoritis yang membantu dalam perumusan hipotesis.

2.3. Indikator Variabel

Variabel komunikasi yang berpengaruh terhadap integrasi strategik dibentuk oleh tiga indikator yaitu frekuensi komunikasi yang dilakukan, komunikasi dua arah yang dilakukan perusahaan, dan komunikasi formal, dimana indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6
Indikator dari Komunikasi



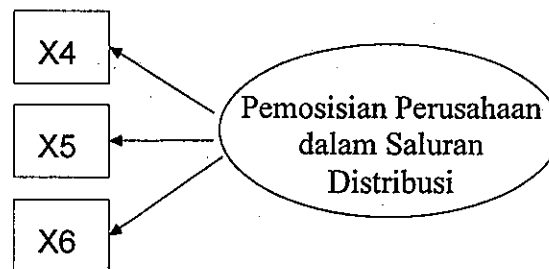
- X1 : Frekuensi Komunikasi
- X2 : Komunikasi dua arah
- X3 : Komunikasi formal

Sumber :

Mohr, Fisher, Nevin (1996, p.107), Anderson dan Weitz (1992, p. 7); Anderson dan Narus (1990, p. 63); Dwyer, Schurr dan Oh (1987 p.14).

Variabel Pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi dibentuk oleh tiga indikator yaitu keuntungan/laba distributor, kualitas produk dan kualitas pelayanan. Indikator pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.7
Indikator dari Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi



X4 : keuntungan/laba distributor

X5 : kualitas produk

X6 : kualitas pelayanan

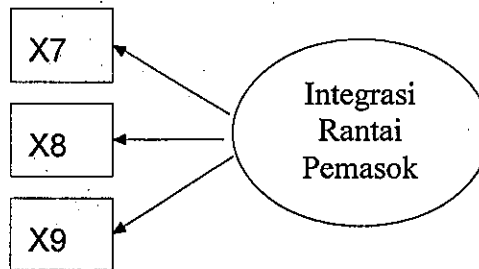
Sumber :

James A Naruss dan James C. Anderson (1988, p.34)

Variabel Integrasi rantai pemasok oleh tiga indikator yaitu persediaan bahan baku, proses pembayaran dan jadwal produksi yang tepat waktu. Indikator ini dapat digambar sebagai berikut:

UPT-PUSTAK-UNDIP

Gambar 2.8
Indikator dari Integrasi Rantai Pemasok



X7 : persediaan bahan baku

X8 : proses pembayaran

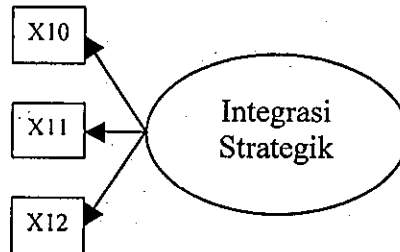
X9 : jadwal produksi yang tepat waktu

Sumber :

Morash A. Edward dan Steven R. Clinton (1998, p. 110) yang dikembangkan untuk penelitian ini

Variabel integrasi strategik dibentuk oleh tiga indikator yaitu Kepercayaan, Komitmen dan Hubungan Jangka Panjang. Adanya Kepercayaan, Komitmen dan Hubungan Jangka Panjang yang dilakukan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan partnernya dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.9
Indikator dari Variabel Integrasi
Strategik

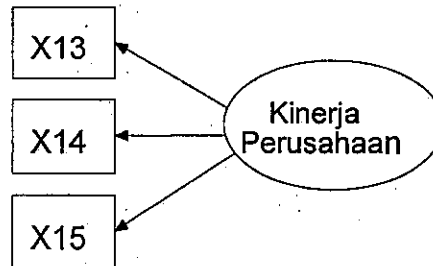


- X10 : Kepercayaan
X11 : Komitmen
X12 : Hubungan Jangka Panjang

Sumber : Anderson Erin dan Barton Weitz (1992, p.19), Morgan dan Hunt (1994) (dalam Tax Stephen S. dkk (1998, p.64), Doney Patricia M. dan Joseph p. Cannon (1997, p.35), Holmes dan Rempel (1989, dalam Shankar Ganesan 1994, p.3), Kelley and Thibaut,1978 (dalam Ganesan,1994, p.3). Gundlach,dkk. (1995,p.80)

Variabel kinerja perusahaan dibentuk oleh tiga indikator yaitu hubungan perusahaan dengan supplier dan distributor, keuntungan dan volume penjualan seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.10
Indikator dari Kinerja Perusahaan



X13 : Hubungan perusahaan dengan supplier dan distributor

X14 : Keuntungan

X15 : Volume penjualan

Sumber :

Johnson (1999 p.8) yang dikembangkan untuk penelitian ini, Stanley, Eric dan Venketeshwar (1997 p.39); Robert, Kevin dan Thomas, (1996, p.112); Neil A. Morgan dan Nigel F. Piercy (1998, p.196).

2.4. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.4.1 Hipotesis

Dari uraian dan Kerangka Pemikiran Teoritis tersebut di atas maka hipotesis yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut:

H1 : Semakin baik penerapan komunikasi yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin baik pula penerapan integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.

H2 : Semakin baik penerapan pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin baik pula penerapan integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.

H3 : Semakin baik penerapan Integrasi rantai pemasok yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin baik pula penerapan integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.

H4 : Semakin baik penerapan integrasi strategik yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin baik pula kinerja yang dicapai perusahaan.

2.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Definisi Operasional | Scaling |
|--|---|--|
| Integrasi Strategik | Integrasi strategik merupakan strategi antar perusahaan untuk mengelola faktor faktor hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai outcomes. Pelaksanaan strategi ini diwujudkan melalui saling mempercayai, komitmen dan hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan partnernya dalam saluran distribusi. | 10 point skala pada 3 item untuk mengukur integrasi strategik |
| Komunikasi | Merupakan hubungan umpan balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan supplier dan distributor. Pelaksanaan komunikasi ini diwujudkan melalui frekuensi komunikasi yang dilakukan, komunikasi dua arah dan komunikasi formal antara perusahaan dengan partnernya dalam saluran distribusi. | 10 point skala pada 3item untuk mengukur pengaruh komunikasi |
| Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi | Pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi adalah reputasi sebuah perusahaan yang diperoleh dari distributor untuk kelengkapan produk, pelayanan, keuntungan/laba dan beberapa kebijakan perusahaan untuk meningkatkan kompetisi di pasar. Pelaksanaan ini diwujudkan melalui pembuatan produk yang berkualitas, perhatian perusahaan terhadap keuntungan yang diraih distributor dan pelayanan perusahaan yang baik. | 10 point skala pada 3 item untuk mengukur pengaruh pemosisian |
| Integrasi Rantai Pemasok | Adalah hubungan sebuah perusahaan dengan supplier dan anggota saluran distribusi lainnya dimana mereka memadukan hubungan, aktifitas dan proses mereka dalam distribusi. Pelaksanaan ini diwujudkan melalui persediaan bahan baku, proses pembayaran dan jadwal produksi yang tepat waktu. | 10 point skala pada 3 item untuk mengukur Integrasi Rantai Pemasok |
| Kinerja perusahaan | Merupakan muara akhir dari suatu hubungan yang berkelanjutan antara perusahaan, supplier dan distributor yang diukur dari jumlah perusahaan yang mempunyai hubungan dengan supplier dan distributor, keuntungan dan volume penjualan. | 10 point skala pada 3 item untuk mengukur Kinerja perusahaan |

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III ini menjelaskan ruang lingkup penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang pengaruh Komunikasi, Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Rantai Pemasok terhadap Integrasi Strategik yang diterapkan dalam proses distribusi perusahaan yang berdampak pada kinerja perusahaan tersebut. Kerangka Pemikiran Teoritis dan model yang telah dikembangkan pada Bab II akan digunakan sebagai dasar dan landasan teori dalam penelitian ini. Bagian utama dari Bab III ini disusun dalam 5 sub-bab sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

3.1 Desain dan Obyek Penelitian

3.1.1 Desain Penelitian

Desain penelitian khususnya dalam tipe hubungan antar variabel dapat dibagi menjadi 2 yaitu: tipe hubungan variabel korelasional dan tipe hubungan variabel sebab akibat (kausal). Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian sebab akibat yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo 1999, p.91). Permasalahan yang ada dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang terjadi karena adanya perbedaan pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi integrasi strategik yang diterapkan perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan para ahli sebelumnya membantu dalam merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. Telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Pengembangan suatu bentuk model penelitian merupakan tujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan. Model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi kebijakan.

3.1.2 Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah Usaha Kecil dan Menengah di kota Semarang yaitu usaha pembuatan tempe dan tahu. Pemilihan obyek ini didasari oleh tujuan penelitian ini yang akan menganalisis penerapan integrasi strategik dalam proses distribusi pada Usaha Kecil dan Menengah di kota Semarang. Kota Semarang memiliki cukup banyak Usaha Kecil dan Menengah yang bergerak dalam usaha pembuatan tempe dan tahu. Usaha ini tersebar di kecamatan Semarang Selatan (daerah Tandang dan Lamper) dan kecamatan Semarang Barat (daerah Krobokan) serta Semarang Tengah (Sekayu). Berdasarkan uraian tersebut maka usaha pembuatan tempe dan tahu di Kota Semarang dipandang sebagai tempat yang tepat untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara kusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo 1999, p.147). Dalam penelitian ini data primer didapat dari wawancara langsung dengan responden. Responden dalam penelitian ini adalah pemilik usaha pembuatan tempe dan tahu di Kota Semarang.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Anggota populasi disebut dengan elemen populasi. Masalah populasi timbul terutama pada penelitian opini yang menggunakan metode survey sebagai teknik pengumpulan data (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo 1999, p.115). Populasi yang digunakan untuk penelitian ini adalah seluruh usaha pembuatan tempe dan tahu di Kota Semarang.

3.3.2 Sampel

Penelitian sampel merupakan penelitian dimana peneliti meneliti sebagian dari elemen-elemen populasi. Analisis data sampel secara kuantitatif menghasilkan statistik sampel yang digunakan untuk mengestimasi parameter

populasinya (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo 1999, p.117). Singarimbun (1991, p.149-150) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif /sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *accidental sampling*, yaitu pengambilan sampel yang kita temui dilapangan.

Jumlah sampel ditentukan dengan beberapa metode, antara lain penentuan jumlah sampel menurut Hair dkk. (1995, p.637) yang memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil, terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Ukuran sampel ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} \text{Sampel minimal} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \dots\dots\dots (1) \\ &= 15 \times 5 \\ &= 75 \text{ responden} \end{aligned}$$

3.4 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Pengumpulan data menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden yaitu pemilik usaha pembuatan tempe dan tahu. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan

dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Sangat lebih jelek

Sangat lebih baik

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

2. Studi Pustaka

Merupakan pengumpulan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur serta publikasi-publikasi lain yang layak dijadikan sumber masukan untuk penelitian.

3.5 Teknik Analisis

Analisis data penelitian merupakan bagian dari proses pengujian data setelah tahap pemilihan dan pengumpulan data penelitian. Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada *research question* yang menjadi dasar penelitian tersebut. Metode analisis yang dipilih untuk menganalisis data adalah dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*), yang dioperasikan melalui program AMOS.

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

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

Menurut Hair dkk. (1995, p.645-670) terdapat 7 langkah yang harus dilakukan bila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yaitu :

1. Pengembangan Model Teoritis

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

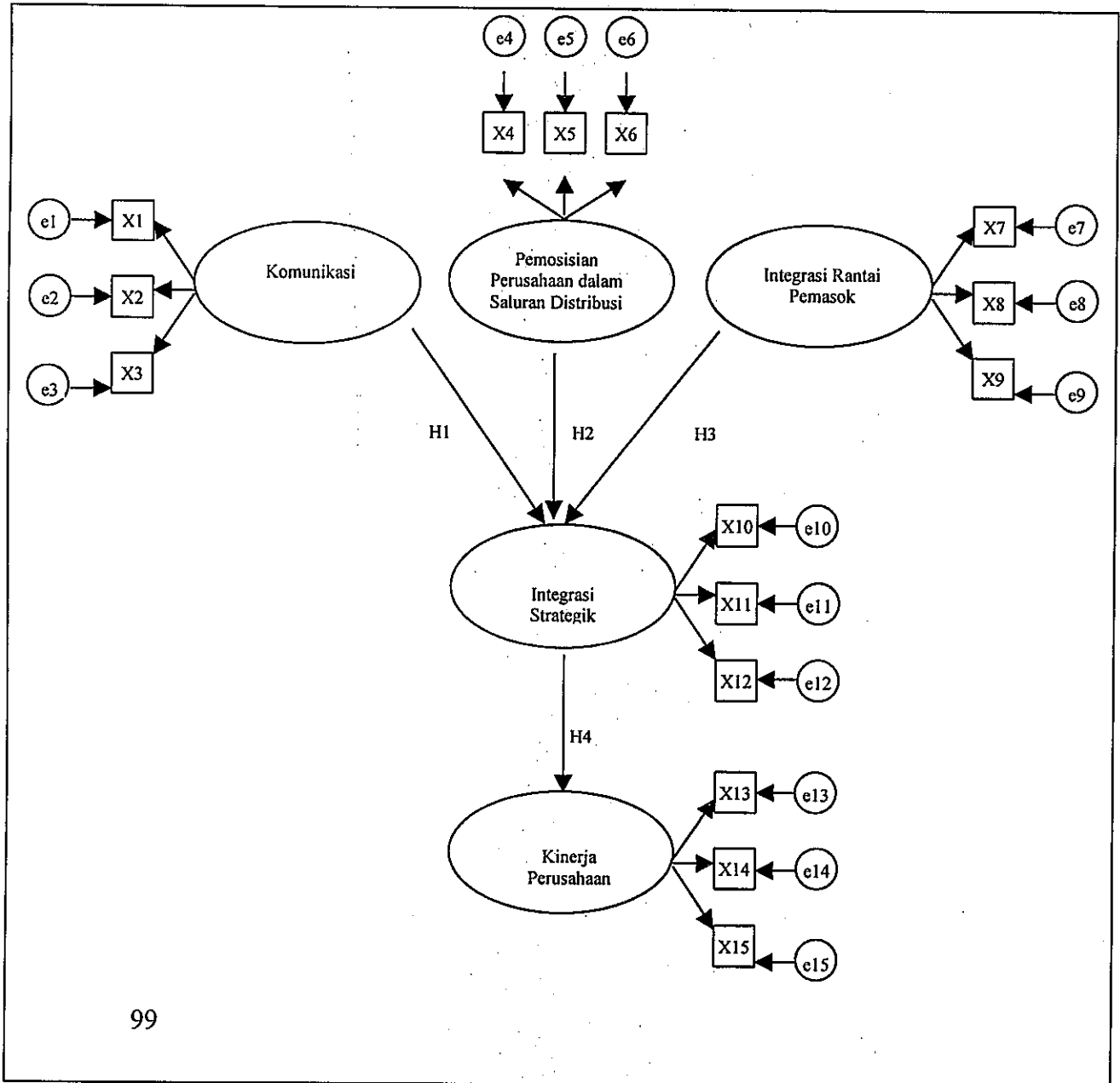
2. Pengembangan *Path Diagram*

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

menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

1. *Exogenous constructs* yang 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.
2. *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. *Path diagram* yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut ini :

Gambar 3.1
Path Diagram



99

Tabel 3.1
Variabel dan Indikatornya

| Variabel | Indikator | Simbol |
|--|---|--------|
| Komunikasi | Frekuensi Komunikasi | X1 |
| | Komunikasi Dua Arah | X2 |
| | Komunikasi Formal | X3 |
| Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi | keuntungan/laba distributor | X4 |
| | kualitas produk | X5 |
| | kualitas layanan | X6 |
| Integrasi Rantai Pemasok | persediaan bahan baku | X7 |
| | proses pembayaran | X8 |
| | jadwal produksi yang tepat waktu | X9 |
| Integrasi Strategik | Komitmen | X10 |
| | Kepercayaan | X11 |
| | Hubungan Jangka Panjang | X12 |
| Kinerja Perusahaan | Hubungan perusahaan dengan supplier dan distributor | X13 |
| | Keuntungan | X14 |
| | Volume Penjualan | X15 |

3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

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

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \textit{Error} \dots \dots \dots (3)$$

Dalam usulan penelitian ini, konversi model ke bentuk persamaan struktural dilakukan sebagaimana dalam tabel berikut

Tabel 3.2
Model Persamaan Struktural

| Model Persamaan Struktural |
|--|
| Strategi Integrasi = β_1 Komunikasi + β_2 Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi + β_3 Integrasi Rantai Pemasok + e1 |
| Kinerja Perusahaan = γ_1 Integrasi Strategik + e2 |

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.40-42).

Tabel 3.3
Model Pengukuran

| Konsep Exogenous (model pengukuran) | Konsep Endogenous (model pengukuran) |
|---|---|
| $X1 = \lambda1 \text{ Komunikasi} + e1$ | $X10 = \lambda10 \text{ Integrasi Strategik} + e10$ |
| $X2 = \lambda2 \text{ Komunikasi} + e2$ | $X11 = \lambda11 \text{ Integrasi Strategik} + e11$ |
| $X3 = \lambda3 \text{ Komunikasi} + e3$ | $X12 = \lambda12 \text{ Integrasi Strategik} + e12$ |
| $X4 = \lambda4 \text{ Pemosisian Perusahaan dalam Saluran distribusi} + e4$ | $X13 = \lambda13 \text{ Kinerja Perusahaan} + e13$ |
| $X5 = \lambda5 \text{ Pemosisian Perusahaan dalam Saluran distribusi} + e5$ | $X14 = \lambda14 \text{ Kinerja Perusahaan} + e14$ |
| $X6 = \lambda6 \text{ Pemosisian Perusahaan dalam Saluran distribusi} + e6$ | $X15 = \lambda15 \text{ Kinerja Perusahaan} + e15$ |
| $X7 = \lambda7 \text{ Integrasi Rantai Pemasok} + e7$ | |
| $X8 = \lambda8 \text{ Integrasi Rantai Pemasok} + e8$ | |
| $X9 = \lambda9 \text{ Integrasi Rantai Pemasok} + e9$ | |

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dalam Ferdinand, A.T (2000, p.43) menganjurkan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Untuk ukuran sampel Hair (1995, p.637) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum sebanyak 5 observasi untuk setiap estimate parameter. Bila *estimated parameter*nya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimal sejumlah 100.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

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

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

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

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

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.52).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.53).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.55).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau

3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.56).

- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.57).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dalam tabel di bawah ini disajikan indeks-indeks yang dipakai untuk menguji Goodness of Fit dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.4
Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS
Goodness of Fit Index Cut-off Value

| Goodness of Fit Index | Cut-off Value |
|--------------------------|------------------|
| χ^2 - Chi-square | Diharapkan kecil |
| Significance Probability | ≥ 0.05 |
| RMSEA | ≤ 0.08 |
| GFI | ≥ 0.90 |
| AGFI | ≥ 0.90 |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 |
| TLI | ≥ 0.95 |
| CFI | ≥ 0.95 |

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada langkah ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Kemudian, bila nilai residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair, dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.62).

Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi. Indeks modifikasi akan memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand,A.T, 2000, p.63-64).

BAB IV

ANALISIS DATA

Bab IV ini akan menyajikan gambaran umum obyek penelitian, proses dan analisis data dan pengujian hipotesis. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*.

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Bagian ini menjelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Jawaban responden ditentukan sebanyak 100 orang dengan kriteria yaitu pemilik usaha industri tempe dan tahu di kota Semarang.

Dari pengumpulan data di lapangan, di peroleh hasil bahwa 100 orang responden yang ditemui seluruhnya adalah pemilik usaha industri tahu dan tempe di kota Semarang, dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden terpenuhi dan data dapat digunakan. Data-data deskriptif dari responden dapat dilihat pada Tabel 4.1, dan Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

| Jenis Kelamin Responden | Jumlah |
|-------------------------|--------|
| Pria | 100 |
| Wanita | - |
| Total | 100 |

Tabel 4.2

Tingkat Pendidikan Responden

| Tingkat Pendidikan Responden | Jumlah |
|-------------------------------------|---------------|
| SD | 15 |
| SMP | 20 |
| SMA | 60 |
| Diploma | 5 |
| Total | 100 |

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1. Proses analisis data

Teknik analisis data dalam penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 2.5. di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 15 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi, integrasi rantai pemasok, integrasi strategik dan kinerja perusahaan.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada Gambar 3.1. pada Bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada Gambar 2.5. pada Bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada Tabel 3.2. pada Bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden dari UKM Tahu dan Tempe di kota Semarang.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($>0,90$).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti Tabel 4.3. berikut.

Tabel 4.3.
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Indices)

| Goodness of fit index | Cut-of Value |
|--------------------------|--|
| χ^2 - Chi-square | Diharapkan lebih kecil dari χ^2 tabel sebesar 105.267 |
| Significancy Probability | ≥ 0.05 |
| RMSEA | ≤ 0.08 |
| GFI | ≥ 0.90 |
| AGFI | ≥ 0.90 |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 |
| TLI | ≥ 0.95 |
| CFI | ≥ 0.95 |

Sumber : Ferdinand, 2000, p.59.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

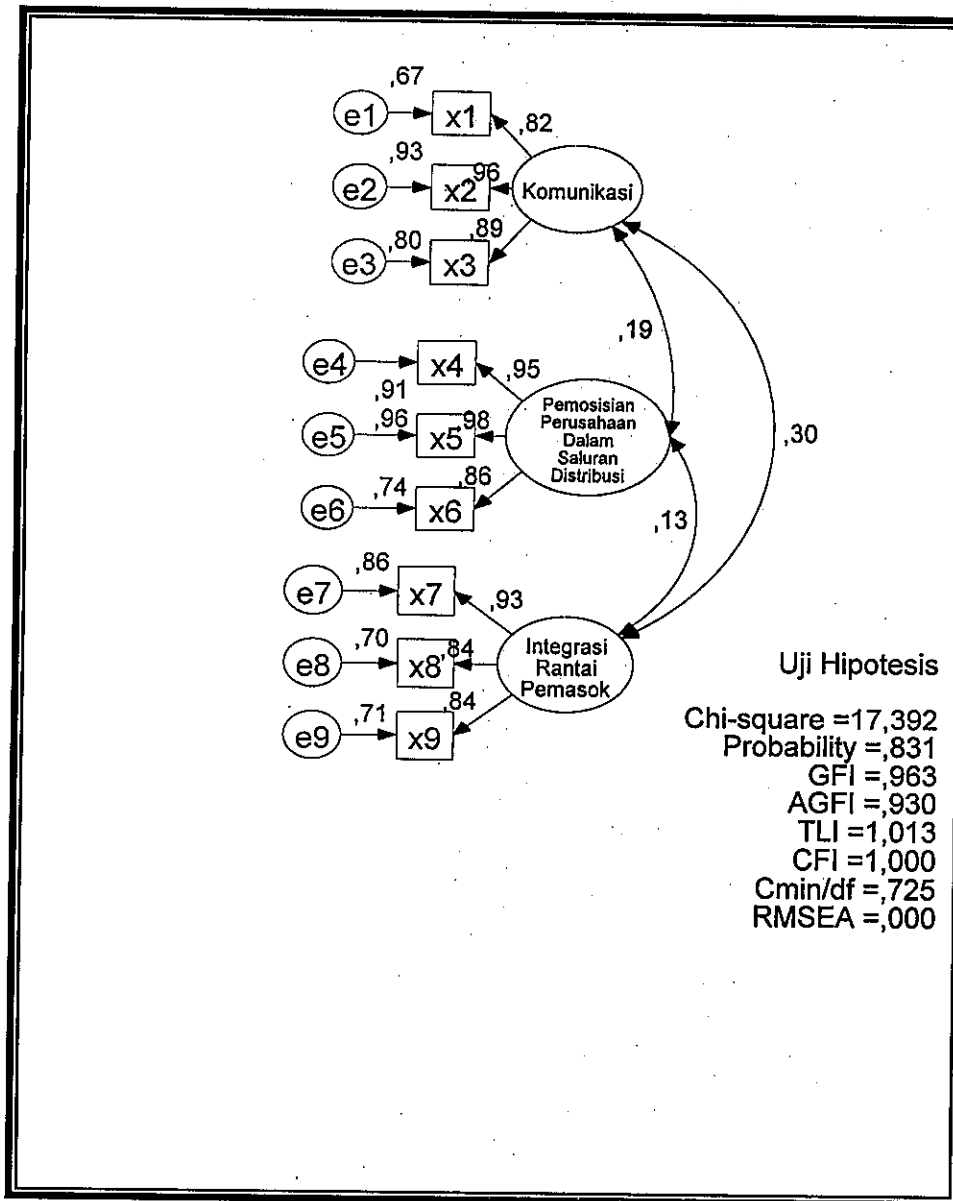
4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori Komunikasi, Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Rantai Pemasok

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori Komunikasi, Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Rantai Pemasok meliputi dimensi-dimensi Komunikasi, Pemosisian Perusahaan dalam Saluran

Distribusi Dan Integrasi Rantai Pemasok. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.4. berikut.

Gambar 4.1.
Analisis Faktor Konfirmatori Komunikasi, Pemosian Perusahaan
dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Rantai Pemasok



Sumber: data primer yang diolah, 2002.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel 4.4
Standardized Regression Weight Komunikasi, Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi dan Integrasi Rantai Pemasok

| | | | STAND. ESTIM | ESTIMATE | S.E. | C.R. | P |
|----|-----|--|--------------|----------|-------|--------|------|
| x3 | <-- | Komunikasi | 0,895 | 1,000 | | | |
| x2 | <-- | Komunikasi | 0,962 | 1,002 | 0,069 | 14,512 | 0,00 |
| x1 | <-- | Komunikasi | 0,821 | 0,916 | 0,082 | 11,186 | 0,00 |
| x6 | <-- | Pemosisian Perusahaan Saluran Distribusi | 0,861 | 1,000 | | | |
| x5 | <-- | Pemosisian Perusahaan Saluran Distribusi | 0,979 | 1,133 | 0,075 | 15,154 | 0,00 |
| x4 | <-- | Pemosisian Perusahaan Saluran Distribusi | 0,955 | 1,183 | 0,081 | 14,563 | 0,00 |
| x9 | <-- | Integrasi Rantai Pemasok | 0,844 | 1,000 | | | |
| x8 | <-- | Integrasi Rantai Pemasok | 0,836 | 0,890 | 0,088 | 10,093 | 0,00 |
| x7 | <-- | Integrasi Rantai Pemasok | 0,926 | 0,995 | 0,090 | 11,099 | 0,00 |

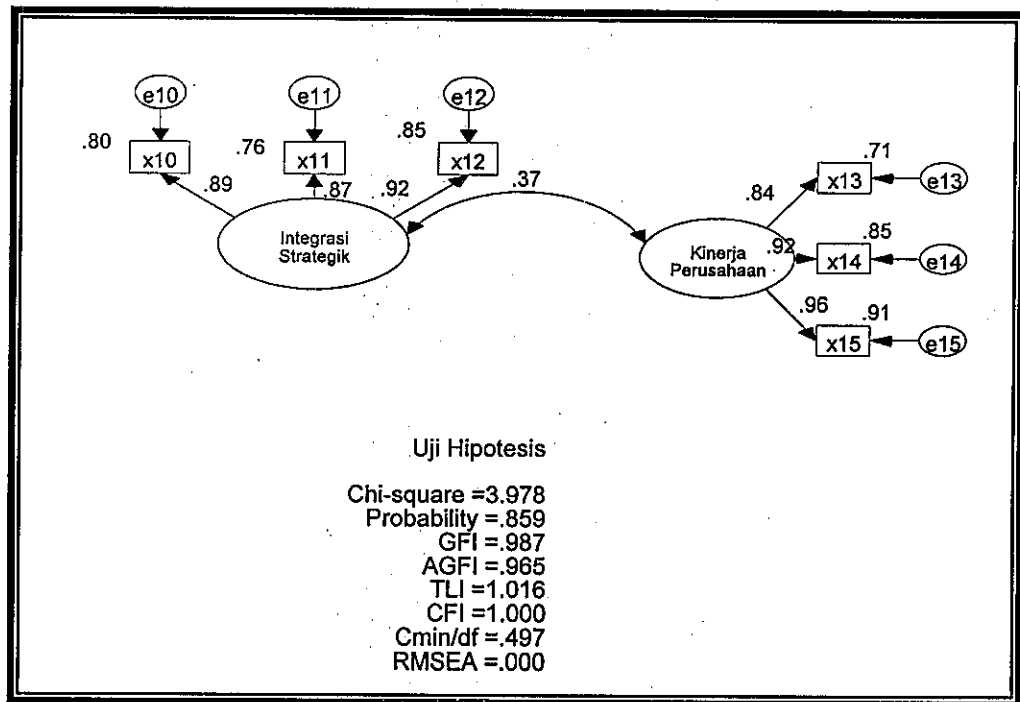
Sumber: data primer yang diolah, 2002

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$ dimana nilai C.R. tersebut adalah 14,512 ; 11,186 ; 15,154 ; 14,563 ; 10,093 ; 11,099. Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

4.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi Strategik dan Kinerja Perusahaan

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori Integrasi Strategik dan Kinerja Perusahaan adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian, yaitu integrasi strategik dan kinerja perusahaan. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori seperti dalam gambar Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2. dan Tabel 4.5. berikut.

Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi Strategik dan Kinerja Perusahaan



Sumber: data primer yang diolah, 2002

Tabel 4.5
Standardized Regression Weight Integrasi Strategik dan Kinerja Perusahaan

| | | | STAND.ESTIM | ESTIMATE | S.E. | C.R. | P |
|-----|-----|---------------------|-------------|----------|-------|--------|------|
| x10 | <-- | Integrasi Strategik | 0,892 | 1,000 | | | |
| x12 | <-- | Integrasi Strategik | 0,923 | 1,125 | 0,085 | 13,180 | 0,00 |
| x13 | <-- | Kinerja Perusahaan | 0,842 | 1,000 | | | |
| x14 | <-- | Kinerja Perusahaan | 0,923 | 1,167 | 0,094 | 12,409 | 0,00 |
| x15 | <-- | Kinerja Perusahaan | 0,956 | 1,204 | 0,092 | 13,024 | 0,00 |
| x11 | <-- | Integrasi Strategik | 0,870 | 1,044 | 0,086 | 12,151 | 0,00 |

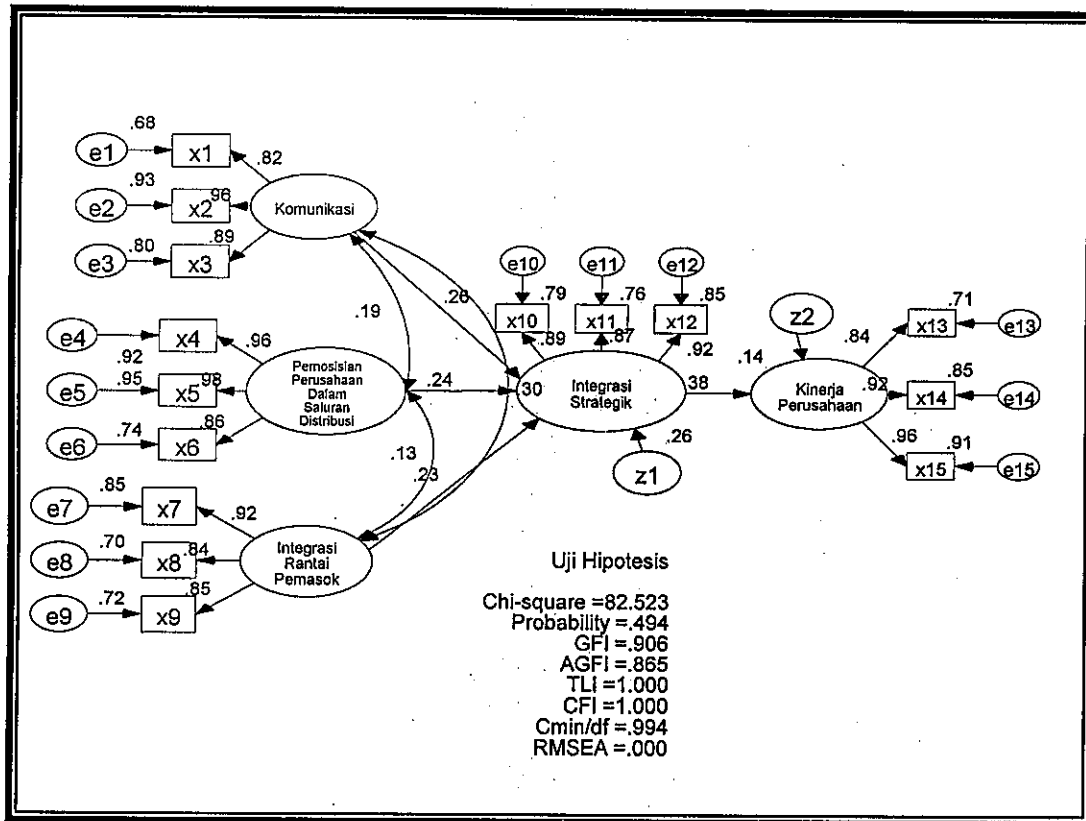
Sumber: data primer yang diolah, 2002.

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$ dimana nilai C.R. tersebut adalah 13,180 ; 12,409 ; 13,024 ; 12,151 Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

4.2.3. *Structural Equation Modeling* (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.3. dan Tabel 4.6. berikut.

Gambar 4.3.
Structural Equation Modeling



Sumber: data primer yang diolah, 2002

Tabel 4.6
Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling

| | | | STAND.ESTIM | ESTIMATE | S.E. | C.R. | P |
|---------------------|-----|-----------------------------|-------------|----------|-------|--------|-------|
| Integrasi Strategik | <-- | Pemosisian Perusahaan Dalam | 0,244 | 0,247 | 0,099 | 2,503 | 0,012 |
| Integrasi Strategik | <-- | Integrasi Rantai Pemasok | 0,234 | 0,226 | 0,100 | 2,259 | 0,024 |
| Integrasi Strategik | <-- | Komunikasi | 0,263 | 0,270 | 0,105 | 2,572 | 0,010 |
| Kinerja Perusahaan | <-- | Integrasi Strategik | 0,379 | 0,364 | 0,101 | 3,598 | 0,000 |
| x3 | <-- | Komunikasi | 0,893 | 1,000 | | | |
| x2 | <-- | Komunikasi | 0,963 | 1,006 | 0,069 | 14,630 | 0,000 |
| x1 | <-- | Komunikasi | 0,822 | 0,919 | 0,082 | 11,187 | 0,000 |
| x6 | <-- | Pemosisian Perusahaan Dalam | 0,862 | 1,000 | | | |
| x5 | <-- | Pemosisian Perusahaan Dalam | 0,975 | 1,127 | 0,074 | 15,210 | 0,000 |
| x4 | <-- | Pemosisian Perusahaan Dalam | 0,958 | 1,185 | 0,081 | 14,673 | 0,000 |
| x9 | <-- | Integrasi Rantai Pemasok | 0,846 | 1,000 | | | |
| x8 | <-- | Integrasi Rantai Pemasok | 0,839 | 0,891 | 0,088 | 10,151 | 0,000 |
| x7 | <-- | Integrasi Rantai Pemasok | 0,921 | 0,987 | 0,088 | 11,218 | 0,000 |
| x10 | <-- | Integrasi Strategik | 0,890 | 1,000 | | | |
| x12 | <-- | Integrasi Strategik | 0,923 | 1,127 | 0,085 | 13,325 | 0,000 |
| x13 | <-- | Kinerja Perusahaan | 0,842 | 1,000 | | | |
| x14 | <-- | Kinerja Perusahaan | 0,923 | 1,167 | 0,094 | 12,407 | 0,000 |
| x15 | <-- | Kinerja Perusahaan | 0,956 | 1,204 | 0,092 | 13,024 | 0,000 |
| x11 | <-- | Integrasi Strategik | | 1,046 | 0,086 | 12,174 | 0,000 |

Sumber : data primer yang diolah, 2002.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 82.523 Indeks *Goodness of Fit Index*, *Adjusted Goodness of Fit Index*, *Tucker Lewis Index*, *CMIN/DF* (*minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*), *Comparative Fit Index*, *Root Mean Square Error of Approximation* dan *Goodness of Fit Index* berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun *Adjusted Goodness of Fit Index* diterima secara marginal, hal ini menunjukkan keterbatasan dalam model

tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Ferdinand (2000, p.74). Adapun hasilnya seperti dalam Tabel 4.7. berikut.

Tabel 4.7.
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*

| Goodness of fit index | Cut –off value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|----------------|
| X ² – Chi-square | Lebih Kecil dari 105.267 | 82.523 | kecil |
| Significancy Probability | ≥ 0.05 | 0.494 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.000 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.906 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.865 | Marginal |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 0.994 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 1.000 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 1.000 | Baik |

Sumber : data primer yang diolah, 2002.

4.2.4. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.8.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Namun demikian, secara *multivariate* nilai CR mencapai 11.142 Hal tersebut menunjukkan bahwa uji normalitas data secara *multivariate* melebihi tingkat signifikansi yang telah ditentukan. Hair (1995, p.64) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara

univariate. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

Tabel 4.8.
Normalitas Data

| | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|--------|--------|--------|----------|--------|
| x15 | 1,000 | 10,000 | -0,103 | -0,419 | -0,758 | -1,548 |
| x14 | 1,000 | 10,000 | -0,053 | -0,215 | -0,758 | -1,547 |
| x13 | 1,000 | 10,000 | -0,269 | -1,099 | -0,460 | -0,938 |
| x12 | 1,000 | 10,000 | 0,048 | 0,195 | -0,477 | -0,973 |
| x11 | 1,000 | 10,000 | -0,004 | -0,017 | -0,485 | -0,989 |
| x10 | 1,000 | 10,000 | 0,045 | 0,182 | -0,596 | -1,217 |
| x7 | 1,000 | 10,000 | -0,125 | -0,512 | -0,853 | -1,742 |
| x8 | 1,000 | 10,000 | -0,221 | -0,904 | -0,675 | -1,378 |
| x9 | 1,000 | 10,000 | -0,257 | -1,050 | -0,851 | -1,736 |
| x4 | 1,000 | 10,000 | -0,093 | -0,381 | -0,725 | -1,480 |
| x5 | 1,000 | 10,000 | -0,105 | -0,428 | -0,741 | -1,512 |
| x6 | 1,000 | 10,000 | -0,157 | -0,640 | -0,753 | -1,537 |
| x1 | 1,000 | 9,000 | -0,110 | -0,447 | -0,936 | -1,910 |
| x2 | 1,000 | 10,000 | -0,284 | -1,161 | -0,284 | -0,579 |
| x3 | 1,000 | 9,000 | -0,097 | -0,394 | -0,674 | -1,377 |
| | | | | | | |
| Multivariate | | | | | 50,326 | 11,142 |

Sumber: data primer yang diolah

4.2.5. Evaluasi *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair dkk, 1995, p.57-58). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair dkk, 1995, p.58-59).

4.2.5.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair dkk, dalam Ferdinand, 2000, p.94). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.9. berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.9.
Descriptive Statistics

| Descriptive Statistics | | | | | |
|------------------------|-----|----------|---------|----------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Zscore(X1) | 100 | -1,97211 | 1,80226 | -1,1E-15 | 1,0000000 |
| Zscore(X2) | 100 | -2,15770 | 2,39015 | -1,1E-15 | 1,0000000 |
| Zscore(X3) | 100 | -2,01612 | 1,75233 | 3,48E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X4) | 100 | -1,86720 | 1,90069 | -1,8E-15 | 1,0000000 |
| Zscore(X5) | 100 | -1,94982 | 2,08429 | 1,34E-15 | 1,0000000 |
| Zscore(X6) | 100 | -1,97814 | 2,04066 | -1,1E-15 | 1,0000000 |
| Zscore(X7) | 100 | -2,16779 | 1,99215 | -6,6E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X8) | 100 | -2,17503 | 2,02567 | -4,1E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X9) | 100 | -1,89123 | 1,88284 | -7,1E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X10) | 100 | -2,00251 | 2,10286 | -6,3E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X11) | 100 | -1,89298 | 1,94414 | -5,9E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X12) | 100 | -1,79610 | 1,98075 | 6,61E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X13) | 100 | -1,95378 | 2,08853 | 9,79E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X14) | 100 | -1,87246 | 1,92307 | 2,16E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X15) | 100 | -1,83355 | 1,97752 | -7,7E-16 | 1,0000000 |
| Valid N (listwise) | 100 | | | | |

Sumber : data primer yang diolah.

4.2.5.2. *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* (*The Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair dkk, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Fedinand, 2000, p.98-99). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 15 (jumlah variabel) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\lambda^2 (15, 0,001) = 37,697$

(berdasarkan tabel distribusi λ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 37,697 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, p.98-104). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.2.6. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000, p.105).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 2.6515e+004 dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.2.7. 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 dalam ambang batas $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 5% (Hair, et al, 1995, p.644). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam halaman lampiran. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya dalam ambang batas $\pm 2,58$.

4.2.8. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

4.2.8.1. Uji *Reliability*

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair dkk, 1995, p.642) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* sari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

Hasil *standar loading* data :

| | | |
|--|----------------|-------|
| Komunikasi | 0.82+0.96+0.89 | =2.67 |
| Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi | 0.96+0.98+0.86 | =2.8 |
| Integrasi rantai pemasok | 0.92+0.84+0.85 | =2.61 |
| Integrasi strategik | 0.89+0.87+0.92 | =2.68 |
| Kinerja perusahaan | 0.71+0.85+0.91 | =2.47 |

Hasil *measurement error* data :

| | | |
|--|------------------|---------|
| Komunikasi | $0.32+0.07+0.20$ | $=0.59$ |
| Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi | $0.08+0.05+0.26$ | $=0.39$ |
| Integrasi rantai pemasok | $0.15+0.3+0.28$ | $=0.73$ |
| Integrasi strategik | $0.21+0.24+0.15$ | $=0.6$ |
| Kinerja perusahaan | $0.29+0.15+0.09$ | $=0.53$ |

Perhitungan reliabilitas data:

| | | |
|--|--------------------------------------|------------|
| Komunikasi | $= \frac{(2,67)^2}{(2,67)^2 + 0.59}$ | $= 0.9235$ |
| Pemosisian Perusahaan dalam saluran Distribusi | $= \frac{(2.8)^2}{(2.8)^2 + 0.39}$ | $= 0.9526$ |
| Integrasi rantai pemasok | $= \frac{(2,61)^2}{(2,61)^2 + 0.73}$ | $= 0.9032$ |
| Integrasi strategik | $= \frac{(2.68)^2}{(2.68)^2 + 0.6}$ | $= 0.9229$ |
| Kinerja Perusahaan | $= \frac{(2.47)^2}{(2.47)^2 + 0.53}$ | $= 0.9200$ |

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,7$. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

4.2.8.2. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai

variance extracted yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Hair et al, 1995, p.642) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standarized loading* data :

| | | |
|--|------------------------|-------|
| Komunikasi | $0.82^2+0.96^2+0.89^2$ | =2.38 |
| Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi | $0.96^2+0.98^2+0.86^2$ | =2.62 |
| Integrasi rantai pemasok | $0.92^2+0.84^2+0.85^2$ | =2.27 |
| Integrasi strategik | $0.89^2+0.87^2+0.92^2$ | =2.39 |
| Kinerja perusahaan | $0.71^2+0.85^2+0.91^2$ | =2.05 |

Perhitungan *variance extract* data:

| | | |
|--|------------------------------|----------|
| Komunikasi | $= \frac{2,38}{2,38 + 0.59}$ | = 0.8013 |
| Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi | $= \frac{2.62}{2.62 + 0.39}$ | = 0.8704 |
| Integrasi Rantai Pemasok | $= \frac{2,27}{2.27 + 0.73}$ | = 0.7567 |
| Integrasi strategik | $= \frac{2.39}{2.39 + 0.6}$ | = 0.7993 |
| Kinerja Perusahaan | $= \frac{2.05}{2.05 + 0.53}$ | = 0.7945 |

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu $\geq 0,50$. Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima.

Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.8. berikut.

Tabel 4.10.
Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

| Variabel | Reliability | Variance Extract |
|--|-------------|------------------|
| Komunikasi | 0.92 | 0.80 |
| Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi | 0.95 | 0.87 |
| Integrasi Rantai Pemasok | 0.90 | 0.76 |
| Integrasi strategik | 0.92 | 0.80 |
| Kinerja Perusahaan | 0.92 | 0.79 |

Sumber : data primer yang diolah.

Dari hasil perhitungan reliabilitas dan *variance extract* di atas tampak bahwa penelitian ini dapat diterima karena keduanya memenuhi persyaratan.

4.3. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness of fit : Chi-square = 82.523 ; probabilitas = 0,494 ; CMIN/DF = 0,994 ; AGFI = 0.865 ; GFI = 0.906 ; TLI = 1,000 ; CFI = 1,000 dan RMSEA = 0,000, seperti dalam Tabel 4.7. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 4 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.3.1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Semakin tinggi komunikasi yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin tinggi integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.

Parameter estimasi antara komunikasi terhadap integrasi strategik menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.572 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

4.3.2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi yang dilakukan perusahaan dalam proses distribusi maka akan semakin tinggi integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.

Parameter estimasi antara pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi dengan integrasi strategik menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.503 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

4.3.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi integrasi rantai pemasok dalam saluran distribusi maka akan semakin tinggi integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.

Parameter estimasi antara integrasi rantai pemasok dan integrasi strategik menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.259$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

4.3.4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi integrasi strategik yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai perusahaan.

Parameter estimasi antara integrasi strategik dan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 3.598$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab V ini menjelaskan mengenai kesimpulan hipotesis dan implikasi hasil penelitian. Kesimpulan tentang hipotesis dijelaskan pada bagian 5.1, sedangkan kesimpulan masalah penelitian pada bagian 5.2. Implikasi teoritis hasil penelitian dijelaskan pada bagian 5.3 diikuti dengan bagian 5.4 tentang implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian ini dan agenda untuk penelitian mendatang masing-masing dijelaskan pada bagian 5.5 dan 5.6

Pada Bab I telah dijelaskan permasalahan utama yang muncul berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Johnson (1999, p.15) serta Garbarino dan Mark S. Johnson (1999, p.83). Johnson dalam penelitiannya tentang penerapan integrasi strategik dalam saluran distribusi menyarankan agar dilakukan pengembangan lebih lanjut tentang ukuran fleksibilitas, gambaran kinerja perusahaan secara jelas, dan perlu adanya variabel yang mempengaruhi penerapan integrasi strategik dalam upaya mencapai keunggulan bersaing. Ukuran fleksibilitas dikaji dengan mengikutsertakan variabel komunikasi sebagai salah satu variabel yang berpengaruh terhadap integrasi strategik (Mohr Jakki J, 1996, p.103). Dalam penelitian ini, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi dipertimbangkan sebagai salah satu variabel yang berpengaruh terhadap integrasi strategik dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Narus (1988, p.31).

Penelitian yang dilakukan merupakan usaha untuk menjawab *research gap* seperti yang telah diuraikan diatas. Untuk itulah telaah pustaka dilakukan pada

Bab II dan diajukan pula hipotesis–hipotesis penelitian untuk meneliti pengaruh komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi dan integrasi rantai pemasok terhadap integrasi strategik. Serta pengaruh integrasi strategik terhadap kinerja perusahaan.

Kerangka pemikiran teoritis sebagaimana dijelaskan pada Bab II, perlu dilakukan pengujian dimana metode penelitiannya disajikan pada Bab III. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada seluruh usaha tahu dan tempe di kota Semarang dengan responden adalah pemilik usaha tahu dan tempe tersebut. Sampel yang diambil sejumlah seratus sampel dengan cara *accidental sampling*.

Analisis data disajikan dalam Bab IV dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai alat analisisnya. Penggunaan alat analisis SEM dengan program AMOS 4.0. dikarenakan alat ini mampu melakukan pengujian model yang rumit secara simultan.

Dari hasil analisis data didapatkan kesimpulan bahwa keseluruhan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Dengan kata lain, ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi dan integrasi strategik. Kemudian ada pengaruh signifikan antara pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi dan integrasi strategik. Ada pengaruh signifikan antara integrasi rantai pemasok dan integrasi strategik. Serta ada pengaruh signifikan antara integrasi strategik dan kinerja perusahaan.

5.1. Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak empat hipotesis. Kesimpulan dari keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Pengaruh Komunikasi terhadap Integrasi strategik

Variabel bebas yaitu komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap integrasi stratejik yang dilaksanakan perusahaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa

Hipotesis 1 : Semakin tinggi komunikasi yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin tinggi integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.

Hasil analisis dari pengujian hipotesis menunjukkan adanya hubungan yang positif antara komunikasi yang dilakukan Usaha Kecil dan Menengah dengan supplier dan distributor terhadap penerapan integrasi strategik yang dilakukan UKM tersebut. Hal ini mendukung apa yang dikatakan (Mohr dan Nevin,1990, p. 40) yang mengatakan bahwa penerapan komunikasi menjadi hal yang sangat penting dan menguntungkan dalam pelaksanaan integrasi strategik. Hasil pengujian tersebut juga mendukung apa yang dikatakan (Anderson dan Narus ,1990, p. 63; Dwyer dkk. 1987, p.14) bahwa komunikasi sangat penting dalam proses hubungan antar perusahaan dan alat yang efektif untuk mencegah konflik antara mereka.

5.1.2. Pengaruh Pemosisian Perusahaan dalam Saluran Distribusi terhadap Integrasi strategik

Variabel bebas yaitu pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi berpengaruh secara signifikan terhadap integrasi stratejik yang dilaksanakan perusahaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa

Hipotesis 2 : Semakin tinggi pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin tinggi integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.

Hasil analisis dari pengujian hipotesis menunjukkan adanya hubungan yang positif antara pemosisian perusahaan yang dilakukan dalam proses distribusi terhadap penerapan integrasi strategik yang dilakukan UKM tersebut. Hal ini mendukung apa yang dikatakan (James A Naruss dan James C. Anderson, 1988, p.33) yaitu bahwa kualitas pemosisian yang dilakukan perusahaan dalam distribusi merupakan salah satu kekuatan kinerja distributor dan indikator bagi perusahaan dalam bekerja sama dan menyampaikan produknya bagi konsumen.

5.1.3. Pengaruh Integrasi Rantai Pemasok terhadap Integrasi strategik

Variabel bebas yaitu integrasi rantai pemasok berpengaruh secara signifikan terhadap integrasi stratejik yang dilaksanakan perusahaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa

Hipotesis 3 : Semakin tinggi Integrasi rantai pemasok yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin tinggi integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan adanya hubungan yang positif antara integrasi rantai pemasok yang dilakukan Usaha Kecil dan Menengah terhadap penerapan integrasi strategik yang dilakukan UKM tersebut. Hal ini mendukung apa yang dikatakan (Morash A. Edward dan Steven R. Clinton 1998, p. 104) penerapan Integrasi rantai pemasok sangat penting dalam saluran distribusi yang terkait dengan pelanggan, supplier dan anggota saluran yang lain. Pengujian ini juga mendukung pendapat Bowersox (1990), Gronroos (1990) dan Sonnenberg (1992), Tracy dan Wiersema (1993,1995) (dalam Morash A. Edward dan Steven R. Clinton (1998, p. 104) bahwa integrasi *inter-organizational* dapat difokuskan pada proses hubungan perusahaan dengan pelanggan dan supplier yang berkesinambungan.

5.1.4. Pengaruh Integrasi Strategik terhadap Kinerja Perusahaan

Variabel bebas yaitu integrasi strategik berpengaruh secara signifikan terhadap integrasi strategik yang dilaksanakan perusahaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa

Hipotesis 4 : Semakin tinggi integrasi strategik yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai perusahaan.

Hasil analisis dari pengujian hipotesis menunjukkan adanya hubungan yang positif antara integrasi strategik yang dilakukan Usaha Kecil dan Menengah terhadap kinerja UKM tersebut. Hal ini mendukung apa yang dikatakan Johnson (1999 p.8) bahwa semua keuntungan penerapan integrasi strategik antar perusahaan adalah meningkatnya kinerja dari perusahaan. Pengujian ini juga

mendukung pendapat (Neil A. Morgan dan Nigel F. Piercy, 1998, p.196), bahwa strategi yang berkualitas dapat menimbulkan daya terima pelanggan terhadap tingkatan kualitas perbaikan pasar dan kinerja. Frekuensi hubungan antar perusahaan yang dibangun secara efektif juga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian yang dilakukan memperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan dapat dicapai dengan penerapan integrasi strategik. Dimana integrasi strategik ini dipengaruhi pula oleh beberapa variabel sehingga berdasarkan hal tersebut dikembangkan pernyataan yang didukung bukti empirik sebagai berikut: komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi dan integrasi rantai pemasok merupakan faktor-faktor yang penting untuk meningkatkan integrasi strategik. Integrasi strategik yang dilakukan UKM akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang dicapai.

Kemampuan pemilik usaha tempe dan tahu yang ditunjukkan melalui penerapan komunikasi yang baik dengan supplier dan distributor, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi dan melakukan integrasi rantai pemasok, memberikan nilai tambah bagi pelaksanaan integrasi strategik. Semakin tinggi penerapan integrasi strategik yang dilakukan perusahaan maka kinerja perusahaan yang tercermin melalui hubungan dengan supplier dan distributor, keuntungan dan volume penjualan perusahaan akan semakin tinggi pula.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa hubungan yang baik antara perusahaan dengan supplier dan distributor, keuntungan dan volume penjualan yang baik merupakan hasil dari penerapan integrasi strategik yang baik. Integrasi strategik yang baik diperoleh melalui tiga faktor utama yang mempengaruhi yaitu: komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi dan integrasi rantai pemasok.

5.3. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi di definisikan sebagai hubungan umpan balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan supplier dan distributor. Komunikasi mempunyai tiga indikator yaitu frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah dan komunikasi formal. Penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap integrasi strategik yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Mohr, Fisher, Nevin (1996, p.107), Anderson dan Narus (1990, p. 63), Dwyer, Schurr dan Oh (1987, p.14), Morgan Neil A. dan Nigel F. Piercy (1998, p.193), Mohr dan Nevin (1990, p. 40) tentang hubungan positif antara komunikasi dengan integrasi strategik.
2. Pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi di definisikan sebagai reputasi sebuah perusahaan yang diperoleh dari distributor untuk

kelengkapan produk, pelayanan, keuntungan/laba dan beberapa kebijakan perusahaan untuk meningkatkan kompetisi di pasar. Pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi mempunyai tiga indikator yaitu keuntungan/laba distributor, kualitas produk dan kualitas pelayanan. Penelitian ini membuktikan bahwa Pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi berpengaruh positif terhadap integrasi strategik yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh James A Naruss dan James C. Anderson (1988, p.36) dan Sharma Varinder M. dan Krish S. Krishnan (2000, p.26) tentang hubungan positif antara pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi dengan integrasi strategik.

3. Integrasi rantai pemasok di definisikan sebagai hubungan sebuah perusahaan dengan supplier, pelanggan dan anggota saluran lainnya, dimana mereka memadukan suatu hubungan, aktifitas, dan proses mereka dalam distribusi. Integrasi rantai pemasok mempunyai tiga indikator yaitu persediaan bahan baku, proses pembayaran dan jadwal produksi yang tepat waktu. Penelitian ini membuktikan bahwa Integrasi rantai pemasok berpengaruh positif terhadap integrasi strategik yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Morash A. Edward dan Steven R. Clinton (1998, p.104), Bowersox (1990), Gronroos (1990) dan Sonnenberg (1992), Tracy dan Wiersema (1993,1995) (dalam Morash A.

Edward dan Steven R. Clinton (1998, p. 104) tentang hubungan positif antara integrasi rantai pemasok dengan integrasi strategik.

4. Integrasi strategik di definisikan sebagai strategi perusahaan untuk mengelola faktor faktor hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai outcomes. Integrasi strategik mempunyai tiga indikator yaitu kepercayaan, komitmen dan hubungan jangka panjang. Penelitian ini membuktikan bahwa Integrasi strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Johnson (1999, p.8), Stanley, Eric dan Venketeshwar (1997, p.39), Robert, Kevin dan Thomas (1996, p.112), Neil A. Morgan dan Nigel F. Piercy (1998, p.196) tentang hubungan positif antara integrasi strategik dengan kinerja perusahaan.

Dari implikasi teoritis ini didapat kesimpulan bahwa adanya hubungan positif antara integrasi rantai pemasok dan integrasi strategik pada perusahaan telah memperkaya teori dari Johnson (1999, p.15) bahwa integrasi strategik tidak hanya dipengaruhi oleh komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi tapi dapat dipengaruhi secara bersama-sama oleh komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi, dan integrasi rantai pemasok untuk mencapai hubungan yang berkelanjutan sehingga menghasilkan suatu model teoritis yang baru.

TUPT-PUSTAK-UNDIP

5.4. Implikasi Kebijakan Manajerial

Hasil penelitian ini diketahui bahwa komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi, integrasi rantai pemasok merupakan tiga faktor utama untuk meningkatkan integrasi stratejik. Penerapan integrasi stratejik secara baik yang dilakukan oleh usaha kecil dan menengah dalam hal ini industri tahu dan tempe akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik pula. Hasil dari penelitian ini memberikan beberapa implikasi menejerial sebagai berikut:

1. Diantara ketiga variabel yang berpengaruh terhadap integrasi stratejik komunikasi berperan dominan dalam menentukan tingginya integrasi stratejik yang dapat mendorong meningkatnya kinerja perusahaan. Perusahaan hendaknya meningkatkan peran komunikasi terhadap suplier dan distributor dengan meningkatkan intensitas pertemuan secara informal maupun secara rutin. Dengan demikian akan didapatkan kesepahaman dalam mencapai tujuan bersama yang saling menguntungkan. Dari paparan diatas tampak bahwa dalam mengembangkan komunikasi tidak hanya sekedar frekuensi komunikasi yang ditingkatkan melainkan juga komunikasi dua arah perlu dilakukan. Komunikasi dua arah menunjukan pentingnya perusahaan dalam menerima dan menyampaikan komunikasi. Didalam perusahaan umpan balik komunikasi yang terjadi yaitu antara perusahaan dengan suplier dan distributor adalah sesuatu yang sangat penting.
2. Perusahaan perlu menerapkan pemosisian dalam saluran distribusi agar mampu bersaing dan menjaga hubungan yang berkelanjutan dengan

distributor. Kualitas pemosisian yang dilakukan perusahaan dalam distribusi merupakan salah satu kekuatan kinerja distributor dan indikator bagi perusahaan dalam menyampaikan produknya bagi konsumen. Salah satu bentuk pemosisian yang perlu mendapat perhatian dari perusahaan adalah kualitas produk yang dikeluarkan oleh perusahaan. Kualitas produk merupakan salah satu indikator dalam memperoleh pelanggan, dalam konteks ini kualitas produk digunakan untuk memenuhi pesanan distributor tentang produk yang akan dikeluarkan. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas produk-produk yang dikeluarkan harus memenuhi permintaan konsumen, produk harus dalam keadaan baik dan perusahaan mempunyai catatan tentang produk baru yang akan dikeluarkan.

3. Integrasi rantai pemasok juga perlu mendapat perhatian dari perusahaan untuk menjaga hubungan perusahaan yang bersifat kearah keordinasi dan kemitraan antara pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan aliran informasi dan aliran produk. Penerapan integrasi rantai pemasok sangat penting dalam proses distribusi yang terkait dengan supplier, pelanggan dan anggota saluran distribusi yang lain. Dimensi integrasi rantai pemasok yang perlu mendapat perhatian oleh perusahaan adalah persediaan bahan baku yang terus menerus. Persediaan bahan baku ini sangat berguna bagi proses produksi perusahaan. Untuk mewujudkan persediaan bahan baku yang terus-menerus maka perusahaan harus mampu menjaga hubungan yang baik dengan supplier seperti melakukan kesepakatan harga produk yang dipasok dan yang akan dijual. Hubungan

yang baik dan harmonis akan memperlancar aliran bahan baku dari supplier ke perusahaan sehingga proses distribusi tidak akan terganggu.

4. Dengan melaksanakan implikasi nomor 1 dan nomor 3 diharapkan perusahaan dapat menciptakan integrasi stratejik yang lebih baik dan efektif. Usaha untuk mencapai kinerja perusahaan perlu dilakukan dengan penerapan integrasi stratejik oleh industri tahu dan tempe di kota Semarang. Penerapan integrasi stratejik untuk mencapai kinerja perusahaan di fokuskan pada komitmen, kepercayaan, dan hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan supplier dan distributor. Penerapan yang baik dari ketiga aspek diatas akan mempermudah perusahaan dalam mencapai kinerja perusahaan.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Obyek penelitian hanya terbatas pada industri usaha pembuatan tempe dan tahu, dan setting penelitian terlalu kecil hanya di wilayah kota Semarang.
2. Keterbatasan penelitian yang lain adalah penelitian ini belum menggunakan semua variabel yang dapat memepengaruhi integrasi stratejik yaitu: lingkungan (*environment*) dan hubungan yang berkualitas (*relationship quality*).

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Sedangkan agenda bagi penelitian mendatang adalah sebagai berikut:

- Penelitian yang akan datang sebaiknya melakukan penelitian pada obyek penelitian yang berbeda baik untuk UKM yang sejenis maupun yang tidak sejenis.
- Peneliti yang akan datang hendaknya memperhatikan variabel-variabel bebas lain yang berpengaruh pada integrasi strategik di luar variabel-variabel yang telah diuji pada penelitian ini dan disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian seperti lingkungan (*environment*) dan hubungan yang berkualitas (*relationship quality*).

REFERENSI

- Adam J. Fein and Sandy D. Jab. 1999, "Manage Consolidation in the Distribution Channel," *Sloan Management Review* p. 61-72.
- Anderson Erin and Barton Wietz, (1992), "the Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing research*, Vol. 29, February, p. 18 - 34
- Anderson, Hakan Hakansson, and Johanson. 1994, "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Contexts," *Journal of Marketing* 54 (January): 1-15
- Anderson and James A. Narus. 1988, "Strengthen Distributor Performance through Channel Positioning," *Sloan Management Review* 31 (Winter) 31-40
- _____ 1990, "A Model Distributor Firm and Manufacturer Firm Working partnership," *Journal of Marketing* , 48 (January): 62-74.
- Barney, Jay. 1991, "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17:99-120
- Borys, Bryan and David B Jemison. 1989, "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations," *Academy of Management Review* 14 (2): 234-249
- Dorsch, Michael J., Swanson, Scott R., and Kelley, Scott W., 1998, "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendor as Perceived by Customers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, p. 128-142.
- Dwyer, R. Robert , Paul H Schurr, and Sejo Oh. 1987, "Developing Buyer-Seller Relations," *Journal of Marketing* , 51 (April): 11-28
- Edward A. Morash and Steven R. Clinton. 1998, "Supply Chain Integration: Customer Value Through Collaborative Closeness Versus Operational Excellence," *Journal of Marketing Theory and Practise*: 104-120
- Ellen Garbarino and Mark S. Johnson. 1999, "The Different Roles of Satisfaction, Thrust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of marketing* : 70-87

- Ferdinand, Augusty, 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
-
- 2000, *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
-
- 2000, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gregory T. Gundlach, Ravi S. Achrol and John T. Mentzer, (1995) “ The Structure of Commitment in Exchange”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, January, p.78-92
- Hair, J.R. Joseph F., Rolph E. Anderson, RonaldL. Tatham and William C. Black. 1995. “**Multivariate Data Analysis with Readings**” (Fourth ed.) Prentice Hall International. Inc.
- Jean L. Johnson. 1999, “Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset,” *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(1), pages 4-18.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin . 1990, “Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective ,” *Journal of Marketing* 54 (October): 36-51
- Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R. Nevin . 1996, “Collaborative Communication in Interfirm Relationship : Moderating Effect of Integration and Control,” *Journal of Marketing* 60 (July): 103-115
- Montagno, R.V., Ahmed, N.U. and Firenze, R.J. 1995. Perception of Operations Strategies and Technologies in U.S. Manufacturing Firms. *Production and Inventory Management Journal*, second quarter. 22-27.
- Morgan, Robert M and Shelby D. Hunt. 1994, “The Commitment-Trust Theory of Relationship marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (July) 20-38
- Neil A. Morgan and Nigel F,Piercy. 1998, “Interaction Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes,” *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (3): 190-208
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999, “*Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akutansi dan Manajemen*”, BPFE Yogyakarta
- Patricia M. Doney and Joseph p Cannon. 1997, “An Examination of the Nature of Trust in Buer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 61 (April) 35-51

- Permadi, MF, 1998, "Pengembangan Konsep Kinerja pasar", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 13 (3) : 70 – 79
- Robert Dahlstrom, Kevin M. McNeilly and Thomas W. Speh. 1996, "Buyer-Seller relationship in the Procurement of Logistical services," *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (2): 110-124
- Shankar Ganesan. 1994, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing* 58 (April) 1-19
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta
- Stanley F. Slater, Eric M. Olson, and Venkateshwar K Reddy. 1997, "Strategy-Based Performance Measurement," *Business Horizon Review* July-Agustus 1997: 37-44
- Stephen S. Tax, Stephen W. Brown dan Murali Chandrashekanan. 1998, "Customer Evaluation of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing* April: 60-91
- Varinder M. Sharma and Krish S. Krishnan. 2000, "Recognizing the Importance of Consumer Bargaining: Strategic Marketing Implications," *Journal of Marketing* 24-37
- Webster, Frederick E., Jr. 1992, "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing* 56 (October): 1-17
- Wen-Hsien Chen. 1999, "The Manufacturing Strategy and Competitive Priority of SMEs in Taiwan: A case survey," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 16, 331-349.

Daftar Riwayat Hidup Penyusun

Nama : ASEPTA HENDRIYANTO
Tempat, tanggal lahir : Demak, 21 September 1977
NIM : C4A001017
Alamat : Jl. Rayung Kusuman Rt 02/05 No.62 Mranggen, Demak
59567 Telp.(024) 3562462

RIWAYAT PENDIDIKAN

| | |
|---|------------------|
| SD NEGERI MRANGGEN 1 | LULUS TAHUN 1990 |
| SMP NEGERI 9 SEMARANG | LULUS TAHUN 1993 |
| SMA NEGERI 2 SEMARANG | LULUS TAHUN 1996 |
| S-1 FAKULTAS PETERNAKAN UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG | LULUS TAHUN 2000 |
| S-2 MAGISTER MANAJEMEN | |
| PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG | TAHUN MASUK 2001 |

RIWAYAT PELATIHAN

| | |
|--|------------|
| PELATIHAN PAKET INTERNET DAN IRC DI UNIT PENGEMBANGAN KOMPUTER FAKULTAS EKONOMI UNDIP | TAHUN 1999 |
| PELATIHAN MS OFFICE DI PUSAT PENDIDIKAN KOMPUTER AKUTANSI DAN PERBANKAN ALFABANK | TAHUN 2000 |
| PELATIHAN TOEFL DI DEPARTMENT OF NATIONAL EDUCATION DIPONEGORO UNIVERSITY SERVICE ENGLISH UNIT SEMARANG | TAHUN 2001 |