

**ANALISIS PENGARUH INTEGRASI STRATEGIK  
DAN INOVASI TERHADAP KINERJA  
PEMASARAN SEBAGAI STRATEGI UNTUK  
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING  
PADA PRODUK KARTU INDOSAT GSM  
SELULER PRABAYAR  
(Studi Kasus Outlet Seluler di Kota Semarang)**



**Tesis**

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

**Disusun oleh :**

**JULITTA DEWAYANI, SS  
NIM. C 4A002282**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH INTEGRASI STRATEGIK DAN  
INOVASI TERHADAP KINERJA PEMASARAN  
SEBAGAI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN BERSAING PADA PRODUK KARTU  
INDOSAT GSM SELULER PRABAYAR  
(Studi Kasus Outlet Seluler di Kota Semarang)**

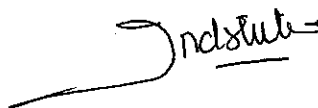
yang disusun oleh Julitta Dewayani, NIM C4A002282  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 8 September 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



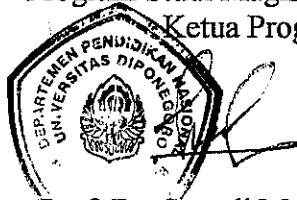
Dr. Sugeng Wahyudi, MM

Pembimbing Anggota



Dra. Indi Jastuti, MS

Semarang, 8 September 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. -Suyudi Mangunwihardjo



## *Sertifikasi*

Saya, Julitta Dewayani, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada pada saya.

Julitta Dewayani

8 September 2004

## ABSTRAKSI

Persaingan bisnis seluler yang sangat kompetitif mengharuskan PT Indosat untuk memiliki strategi bersaing yang tepat untuk meraih keunggulan bersaing. Fawcett dan Clinton (1996:40) menyatakan bahwa kinerja mempengaruhi keunggulan bersaing. Sementara, kinerja dipengaruhi oleh Integrasi Stratejik (Johnson, 1999:7) dan Inovasi (Han, Kim & Srivastava, 1998:30). Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh integrasi stratejik dan inovasi terhadap kinerja pemasaran untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada produk kartu Indosat GSM seluler prabayar..

Dalam penelitian ini dikembangkan tiga hipotesis yang akan diuji. Data diperoleh dari 100 responden pemilik outlet seluler di kota Semarang yang diolah dengan menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM) program AMOS 4.0. Dari penelitian yang dilakukan pada para pemilik outlet tersebut diperoleh hasil bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara signifikan oleh integrasi stratejik dan inovasi. Sedangkan kinerja pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Akhir dari penelitian ini juga menghubungkan antara hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan manajerial. Adapun dalam implikasi manajerial dinyatakan bahwa PT Indosat dapat melakukan usaha-usaha yang sekiranya dapat membangun keunggulan bersaing melalui kinerja pemasaran, integrasi stratejik dan inovasi. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya.

## Abstract

The highly competitive competition in celluler business enforced PT Indosat to have a proper competition strategy for achieving competitive advantage. Fawcett and Clinton (1996:40) on one hand, stated that performance influences competitive advantage. On the other hand, performance are influenced by Strategic Integration (Johnson, 1999:7) and Innovation (Han, Kim & Srivastava, 1998:30). The research aims to analyze the effect of strategic integration and innovation on marketing performance for achieving competitive advantage on Indosat's celluler prepaid card. In order to address the question, three hypothesis are developed and examined. Data is gathered from 100 respondents of the owners of celluler outlet in Semarang were processed by using Structural Equation Model (SEM) Analysis utilizing Amos 4.0. program. The result proved that marketing performance is significantly affected by Strategic Integration as well as by Innovation. The result also proved that competitive advantage is significantly affected by marketing performance.

This research also tried to bridge its result with theoretical and management implications. The managerial implication stated that PT Indosat should try to build a competitive advantage through the improvement of marketing performance, integration strategic and innovation. Despite of the research constrains, it is hopeful that this research could be used for further research reference.

## Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Sertifikasi .....	iii
Abstraksi .....	iv-v
Kata Pengantar .....	ix
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA &amp; PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN</b>	
2.1. Konsep Dasar .....	9
2.2. Integrasi Stratejik .....	10
2.3. Inovasi .....	13
2.3.1. Keunggulan Produk .....	16
2.3.2. Keunikan Produk .....	16
2.3.3. Efisiensi Biaya .....	17
2.4. Pengaruh Integrasi Stratejik terhadap Kinerja Pemasaran .....	17
2.5. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Pemasaran .....	19
2.6. Keunggulan Bersaing .....	21
2.7. Pengaruh Kinerja Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing .....	22
2.8. Penelitian Terdahulu .....	24

2.9.	Definisi Operasional Variabel .....	26
2.10.	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	27
2.11.	Indikator Variabel .....	28
2.11.1.	Indikator Variabel Integrasi Strategik .....	28
2.11.2.	Indikator Variabel Inovasi .....	29
2.11.3.	Indikator Variabel Kinerja Pemasaran .....	29
2.11.4.	Indikator Variabel Keunggulan Bersaing .....	30

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1.	Pendahuluan .....	31
3.2.	Jenis dan Sumber Data .....	32
3.3.	Populasi dan Sampel Penelitian .....	32
3.4.	Metode Pengumpulan Data .....	33
3.5.	Tehnik Analisis Data .....	34

### **BAB IV ANALISIS DATA**

4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	42
4.2.	Proses dan Hasil Analisis Data .....	43
4.2.1.	Proses Analisis Data .....	43
4.2.2.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	46
4.2.3.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	48
4.2.4.	Structural Equation Model (SEM) .....	51
4.3.	Evaluasi Normalitas Data .....	55
4.4.	Evaluasi Outliers .....	56
4.4.1.	Univariate Outliers .....	56
4.4.2.	Multivariate Outliers .....	57
4.4.3.	Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity .....	58
4.4.4.	Pengujian Terhadap Nilai Residual .....	58
4.5.	Uji Reliabilitas dan Variance Extract .....	59
4.5.1.	Uji Reliabilitas.....	59
4.5.2.	Variance Extract .....	61

4.6.	Pengujian Hipotesis .....	63
4.6.1.	Pengujian Hipotesis 1 .....	64
4.6.2.	Pengujian Hipotesis 2 .....	64
4.6.3.	Pengujian Hipotesis 3 .....	64
4.7.	Analisa Pengaruh .....	65

## **BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

5.1.	Kesimpulan Hipotesis .....	71
5.1.1.	Integrasi Stratejik dan Kinerja Pemasaran .....	71
5.1.2.	Inovasi dan Kinerja Pemasaran .....	71
5.1.3.	Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing .....	72
5.2.	Kesimpulan Masalah Penelitian .....	72
5.3.	Implikasi Kebijakan .....	74
5.3.1.	Implikasi Teoritis .....	74
5.3.2.	Implikasi Kebijakan Manajerial .....	75
5.4.	Keterbatasan Penelitian .....	77
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	78

Referensi

Daftar Riwayat Hidup

Lampiran-lampiran

## Kata Pengantar

Puji syukur penyusun panjatkan kehadirat Allah YME yang telah memberikan kekuatan untuk menyelesaikan tesis guna memenuhi salah satu syarat untuk lulus pada studi S2 Fakultas Ekonomi, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.

Dalam penyelesaian studi ini penyusun telah mendapatkan bantuan dan bimbingan yang sangat berharga dari berbagai pihak, untuk itu penyusun mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada:

1. Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Sugeng Wahyudi, MM, selaku Pembimbing Utama yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyusunan tesis ini.
3. Dra. Indi Jastuti, MS, selaku Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyusunan tesis ini.
4. Widi, Martin, Candy dan teman-teman yang ada di PT Indosat Semarang atas segala bantuannya.
5. Seluruh keluarga yang selalu memberikan dukungan dan doa restunya untuk menyelesaikan tesis ini.

6. Semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga bagi penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak luput dari segala kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang penulis sampaikan ini mudah-mudahan bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, 8 Oktober 2004

Penulis

(Julitta Dewayani)

## Daftar Tabel

Tabel 1.1. Outlet Seluler di Kota Semarang .....	4
Tabel 1.2. Tarif Prabayar Telepon Seluler Per Juni 2004 .....	5
Tabel 2.1. Definisi Operasional Variabel .....	26
Tabel 3.1. Persamaan Struktural dan Model Pengukuran .....	38
Tabel 3.2. Goodness of Fit Index .....	41
Tabel 4.1. Kategori Outlet menurut Lama Usaha .....	42
Tabel 4.2. Sample Covariances –Estimates .....	45
Tabel 4.3. Index Pengujian Kelayakan Model .....	47
Tabel 4.4. Standardized Regression Weight Confirmatory .....	48
Tabel 4.5. Index Pengujian Kelayakan Model .....	50
Tabel 4.6. Standardized Regression Weight Confirmatory .....	50
Tabel 4.7. Index Pengujian Kelayakan Model .....	53
Tabel 4.8. Standardized Regression Weight Full .....	54
Tabel 4.9. Assessment of Normality .....	55
Tabel 4.10. Descriptive Statistic .....	57
Tabel 4.11. Nilai Residual .....	59
Tabel 4.12. Hasil Perhitungan Reliability & Variance Extract .....	63
Tabel 4.13. Estimasi Pengaruh Langsung .....	65
Tabel 4.14. Estimasi Pengaruh Tidak Langsung .....	66
Tabel 4.15. Estimasi Pengaruh Total .....	67

## Daftar Gambar

Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	28
Gambar 2.2.	Indikator dari Variabel Integrasi Stratejik .....	28
Gambar 2.3.	Indikator dari Variabel Inovasi .....	29
Gambar 2.4.	Indikator dari Variabel Kinerja Pemasaran .....	29
Gambar 2.5.	Indikator dari Variabel Keunggulan Bersaing .....	30
Gambar 4.1.	Diagram Alur Penelitian .....	44
Gambar 4.2.	Analisis Faktor Konfirmatori Untuk Kostruk Eksogen .....	46
Gambar 4.3.	Analisis Faktor Konfirmatori Untuk Kostruk Endogen .....	49
Gambar 4.4.	Structural Equation Model .....	52

## Daftar Lampiran

Lampiran 1	Referensi .....	79
Lampiran 2	Daftar Riwayat Hidup .....	80
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian .....	81
Lampiran 4	Data Responden Outlet Seluler .....	84
Lampiran 5	Data Sekunder Penelitian .....	87

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Globalisasi, kemajuan teknologi, ketatnya persaingan bisnis dan penciptaan keunggulan bersaing merupakan serangkaian istilah yang tak dapat dipisahkan satu sama lain dalam kondisi saat ini. Pada perkembangan selanjutnya setiap perusahaan yang akan bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing dapat diraih jika pelaku bisnis mempunyai kompetensi organisasi, artinya dalam pebisnis tersebut terdapat peningkatan kinerja. Dengan kata lain salah satu cara untuk meningkatkan daya saing perusahaan adalah dengan meningkatkan kinerja pemasaran. Aspek inovasi dan distribusi produk merupakan aset bisnis yang strategis mengingat suatu produk akan diterima oleh konsumen apabila produk tersebut mempunyai nilai tambah atau keunggulan dari produk pesaing dan produk tersebut sampai ke tangan konsumen sangat tergantung dari saluran distribusi.

Kinerja pemasaran dipengaruhi oleh inovasi, hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Song dan Parry (1997:3) bahwa keberhasilan suatu produk akan bermuara pada kinerja pemasarannya. Berhasil tidaknya suatu produk dalam memenangkan persaingan pasar yang semakin kompetitif dewasa ini, banyak

perusahaan berlomba-lomba dalam menciptakan produk yang mempunyai nilai tambah dibandingkan produk lain sejenis, produk inovatif diyakini mampu meraih pangsa pasar yang lebih baik dibanding produk tanpa inovasi atau pembaruan produk. Dengan adanya inovasi produk yang tepat bagi pasar, maka kinerja pemasaran suatu perusahaan akan meningkat. Dengan demikian suatu perusahaan dapat dikatakan sukses dalam strategi bersaing yang bermuara pada kemenangan bersaing dalam menghadapi pasar dan pesaing dengan inovasi produknya.

Suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja ekonominya dengan mengefektifkan distribusi produk ke saluran distribusinya. Tetapi lebih jauh dari itu bagaimana produk-produk ataupun mereknya bisa menjadi pemimpin pasar.

Kinerja juga dipengaruhi oleh integrasi stratejik (Johnson, 1999:7). Sebuah penerapan integrasi stratejik dalam proses distribusi pemasaran merupakan suatu strategi yang lebih menjanjikan dan dipandang sangat penting dalam proses distribusi. Selanjutnya dikatakan bahwa perencanaan penetapan kerjasama diantara pemasok, distributor dan retailer yang menyangkup lingkup sumber daya semakin besar serta akan semakin kompetitif. Hal tersebut dapat terjadi karena dalam mengintegrasikan kerjasama tersebut, secara strategis perusahaan proaktif berencana menggabungkan sumber dayanya dengan sumber daya mitra guna ekspansi kapabilitas kemitraan mereka, serta untuk peningkatan kemitraan-kemitraan kompetitif (Borys, Jemison, 1989 dalam Johnson, 1999:5). Dengan kata lain yang bersangkutan secara strategis dengan pihak mitra akan menciptakan kedudukan yang tidak dapat dilakukan jika masing-masing perusahaan berusaha sendiri-sendiri. Kebijakan saluran distribusi berkaitan dengan

bagaimana membawa produk yang tepat kepada pasar sasaran. Suatu produk tidak ada gunanya bagi seorang konsumen apabila tidak tersedia pada waktu dan tempat dimana barang tersebut diperlukan. Jaringan distributor yang terintegrasi dan didasarkan pada komitmen antara perusahaan akan semakin kompetitif. Integrasi stratejik merupakan dasar yang penting dalam menjaga hubungan antara perusahaan dengan supplier dan distributor (Webster & Frederick, 1992:1).

Demikian halnya dengan PT Indosat Tbk selaku penyelenggara telekomunikasi dalam bidang telepon selular yang berbasis pada sistem GSM (*Global System for Mobile Communications*) yang menggunakan intermedier distribusi, dengan *selling-in* yaitu menggunakan perantara outlet untuk menjangkau konsumen akhir dan mempermudah pencapaian suatu tingkat peliputan pasar (*market coverage*) yang optimal dan *selling-out* dalam upaya untuk menjangkau konsumen akhir dan mempengaruhi konsumen akhir untuk membeli dan membeli ulang. Pada aktivitas penjualan yang demikian pada akhirnya bermuara pada kinerja pemasarannya.

Produk-produk kartu Indosat yaitu Mentari dan IM3 Smart yang meliputi kartu perdana dan voucher isi ulang, didistribusikan melalui outlet-outlet yang menjual produk-produk kartu seluler prabayar, dimana outlet tersebut juga menjual produk-produk kartu seluler prabayar dari pesaing Indosat yaitu: Simpati dan Kartu AS dari PT Telkomsel, ProXL dari PT Excelmind Pratama, Fren dari Mobile 8 dan Telkom Flexi dari PT Telkom.

Dengan makin berkembangnya jumlah outlet dan terlebih lagi dengan makin banyaknya pesaing-pesaing yang menawarkan produk sejenis baik yang berbasis

GSM maupun CDMA mengakibatkan ketatnya persaingan dalam bisnis seluler. Tabel 1.1. berikut ini menjelaskan perkembangan jumlah outlet di kota Semarang selama 3 tahun.

Tabel 1.1.  
Outlet Seluler di kota Semarang

Tahun	Jumlah Outlet
2001	202
2002	321
2003	523

Sumber : PT Indosat Tbk Semarang

PT Indosat Tbk selalu melakukan inovasi pada produk kartu seluler Indosat GSM prabayar dengan melakukan antara lain penurunan tarif percakapan , tarif SMS dan tarif GPRS, transfer pulsa, diskon belanja/makan, kemudahan isi ulang, variasi nilai voucher, penurunan harga kartu perdana, bebas biaya roaming nasional dan internasional, dan pilihan fitur-fitur yang lengkap dan bervariasi.

Menurut Direktur Pemasaran Seluler PT Indosat Tbk, hal-hal tersebut dilakukan untuk mencapai target pelanggan yang diharapkan yaitu untuk menjaring pelanggan kelas bawah, dimana target segmen pasar tersebut sangat memperhatikan besaran biaya atau pengeluaran (*cost conscience*) namun menjadikan seluler sebagai kelengkapan hidup.

Oleh sebab itu PT Indosat Tbk telah melakukan penetrasi pasar baru untuk mencapai target pasar Indosat di bisnis seluler nasional pada tahun 2004, yaitu sembilan juta pelanggan (sumber: Kompas, 9 Juli 2004).

Berikut disajikan tabel tarif bicara dan SMS dari masing-masing kartu seluler GSM dan CDMA prabayar per Juni 2004 yaitu Mentari dan IM3 (dari Indosat),

ProXL (dari Excelmindo Pratama) dan Simpati & Kartu As (dari Telkomsel) serta Fren (dari Mobile 8).

Tabel 1.2.  
Tarif Prabayar Telepon Seluler (Per Juni 2004)

**Tarif  
Bicara**

Tujuan Panggilan		Mentari*	IM3*				ProXL*	Simpati				Kartu AS**	
		Sebelum PPN	Termasuk PPN (Peak)	Sebelum PPN	Termasuk PPN (Offpeak)	Sebelum PPN	Sebelum PPN	Termasuk PPN (Peak)	Sebelum PPN	Termasuk PPN (Offpeak)	Sebelum PPN	Sebelum PPN	Sebelum PPN
Telepon Biasa	Lokal	850	900	818	600	545	820	950	864	700	636	990	
	SLJJ-1	2,050	900	818	600	545	820	2,300	2,091	2,000	1,818	2,000	
	SLJJ-2	2,950	3,500	3,182	3,000	2,727	4,050	3,720	3,382	3,200	2,909	3,200	
	SLJJ-3	3,750	3,500	3,182	3,000	2,727	4,500	4,150	3,773	3,600	3,273	3,200	
Seluler Operator Lain	Lokal	1,710	1,550	1,409	1,300	1,182	1,870	1,600	1,455	1,300	1,182	1,900	
	SLJJ-1	3,750	1,550	1,409	1,300	1,182	1,870	1,600	1,455	1,300	1,182	1,900	
	SLJJ-2	3,750	4,000	3,636	3,500	3,182	4,050	4,000	3,636	3,500	3,182	3,850	
	SLJJ-3	3,750	4,000	3,636	3,500	3,182	4,500	4,500	4,091	4,000	3,636	3,850	
												Ke Halo/ Simpati	Ke Kartu AS
Seluler Operator Lain	Lokal	1,500	1,000	909	500	455	1,870	1,500	1,364	1,200	1,091	1,600	1,000
	SLJJ-1	1,500	1,000	909	500	455	1,870	1,600	1,364	1,300	1,091	1,600	1,000
	SLJJ-2	1,500	1,000	909	1,000	909	4,050	4,000	3,636	3,500	3,182	1,600	1,000
	SLJJ-3	1,500	1,000	909	1,000	909	4,500	4,500	4,091	4,000	3,636	1,600	1,000

**Tarif  
SMS**

Tujuan Panggilan	Mentari	IM3		ProXL	Fren	Simpati		Kartu AS	
	Sebelum PPN	Termasuk PPN	Sebelum PPN	Sebelum PPN	Sebelum PPN	Termasuk PPN	Sebelum PPN	Sebelum PPN	
								Ke Halo/Simpati	Ke Kartu AS
Dalam Negeri									
*Operator Sendiri	350	350	318	350	350	350	318	350	325
*Operator Lain	350	350	318	350	350	350	340	375	
Luar Negeri	350	350	318	500	350	910	600	1,000	

\* 30 detik 1 time unit ke semua tujuan

\*\*60 detik 1 time unit ke semua tujuan

Sumber : Kompas, 9 Juli 2004

Dari tabel 1.2. pada tarif bicara terlihat bahwa PT Indosat telah menerapkan flat tarif atau dengan kata lain satu tarif untuk seluruh Indonesia baik untuk

produk kartu mentari maupun IM3 yang masing-masing sebesar Rp. 1.500,- dan Rp. 1.000,-. Sedangkan untuk produk pesaing antara lain proXL (Excelmindo) dan simpati (Telkomsel) masih menerapkan tarif bervariasi. Pada produk kartu As diterapkan flat tarif namun berlaku untuk sesama pengguna produk kartu Telkomsel saja.

Pada tarif sms, semua produk kartu prabayar baik GSM maupun CDMA menerapkan tarif yang sama untuk pengiriman sms dalam negeri. Sementara, untuk tarif sms ke luar negeri menerapkan tarif yang lebih tinggi daripada tarif sms dalam negeri. Hal ini berbeda dengan produk kartu prabayar dari PT Indosat yang menerapkan sistem tarif sms yang sama baik untuk pengiriman dalam maupun luar negeri, yaitu sebesar Rp. 350,-

Meskipun produk-produk kartu PT Indosat mempunyai tarif bicara maupun sms yang lebih rendah dibandingkan dengan produk pesaing yang sejenis, apakah strategi yang telah dilakukan dapat meningkatkan keunggulan bersaing dalam menghadapi pasar dan pesaing dengan inovasi produknya. Dengan demikian perlu dikaji dalam penelitian ini mengenai sejauh mana kinerja pemasaran PT Indosat Tbk di outlet-outlet seluler di kota Semarang yang dipengaruhi oleh integrasi stratejik dan inovasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Johnson dalam penelitiannya (1999:15) masih sulit untuk menyimpulkan pengukuran pada hasil performance dan memberikan penekanan untuk penelitian berikutnya ditujukan pada dimensi kinerja yang lebih luas.

Pertanyaan Johnson tersebut dapat menjustifikasi penelitian ini dengan menambah variabel inovasi dan keunggulan bersaing. Variabel keunggulan bersaing

merupakan posisi unik yang harus dikembangkan juga variabel kunci pada persaingan global saat ini.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang yang telah diuraikan di atas maka research gap pada penelitian ini adalah meneliti variabel-variabel yang belum ada pada penelitian terdahulu yaitu variabel inovasi dan variabel keunggulan bersaing. Oleh sebab itu penelitian ini menggabungkan variabel inovasi dan variabel keunggulan bersaing sebagai variabel-variabel dalam distribusi yang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hal ini berarti melengkapi penelitian yang dilakukan oleh Johnson (1999) dengan memasukkan variabel inovasi dan keunggulan bersaing. Sehingga pertanyaan penelitian ini adalah apakah kinerja pemasaran yang dipengaruhi oleh integrasi strategik dan inovasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa khususnya pada produk kartu Indosat GSM seluler prabayar pada outlet seluler di kota Semarang.

Berdasarkan latar belakang dan research gap diatas maka permasalahan penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh integrasi strategik terhadap kinerja pemasaran pada produk kartu Indosat GSM seluler prabayar pada outlet seluler di kota Semarang.
2. Bagaimana pengaruh inovasi terhadap kinerja pemasaran pada produk kartu Indosat GSM seluler prabayar pada outlet seluler di kota Semarang.

3. Bagaimana pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing pada produk kartu Indosat GSM seluler prabayar pada outlet seluler di kota Semarang.

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

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Pada dasarnya penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Menganalisis pengaruh integrasi stratejik terhadap kinerja pemasaran pada produk kartu Indosat GSM seluler prabayar pada outlet seluler di kota Semarang.
2. Menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja pemasaran pada produk kartu Indosat GSM seluler prabayar pada outlet seluler di kota Semarang.
3. Menganalisis pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing pada produk kartu Indosat GSM seluler prabayar pada outlet seluler di kota Semarang.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

1. Memberikan kontribusi terhadap perkembangan teoritis ilmu manajemen khususnya bidang manajemen stratejik .
2. Memberikan masukan dan pertimbangan kepada PT Indosat Tbk maupun outlet seluler untuk memperhatikan strateginya dalam meningkatkan kinerja perusahaannya untuk mencapai keunggulan bersaing.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Konsep Dasar

Setiap perusahaan yang akan bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Cravens (1996:36) menyatakan bahwa persaingan bisnis di abad 21 menimbulkan dorongan besar untuk melakukan kerjasama diantara perusahaan. Kerjasama ini penting untuk memperoleh jalan baru masuk ke pasar, membagi resiko dan mendapatkan sumber daya yang melebihi kapasitas perusahaan tunggal. Kotler (1994:58) menuliskan perusahaan yang cerdas akan berusaha membina hubungan jangka panjang dan saling mempercayai dengan produsen, supplier, distributor, retailer hal ini dilakukan dengan memperluas ikatan ekonomi, teknis dan sosial diantara perusahaan yang berhubungan. Sebuah penerapan integrasi stratejik dalam proses distribusi pemasaran merupakan suatu strategi yang lebih menjanjikan dan dipandang sangat penting dalam proses distribusi. Integrasi stratejik merupakan dasar yang penting dalam menjaga hubungan antara perusahaan dengan supplier dan distributor (Webster & Frederick, 1992:1).

Hubungan dengan perusahaan lain yang kuat merupakan sumber daya perusahaan yang dapat membawa keunggulan bersaing dibanding para pesaing (Cravens, 1996:37). Sementara itu Kotler (1994:58) menuliskan hasil akhir dari hubungan antara perusahaan adalah terbinanya aktivitas (*asset*) perusahaan yang unik yaitu jaringan pemasaran (*marketing network*). Di dalam jaringan pemasaran terbina

suatu hubungan bisnis yang erat dan dapat diandalkan yang sulit ditiru oleh perusahaan lain. Hal ini menjadi faktor untuk unggul bersaing.

Suatu produk dalam perjalanannya juga mempunyai masa-masa dimana produk itu baru ada, pencapaian kejayaan suatu produk sampai terjadi kemunduran produk tersebut yang disebut dengan daur hidup produk. Sehingga dalam mempertahankan kejayaan suatu produk diadakan pembaruan produk atau inovasi produk dengan harapan produk tersebut akan selalu dinikmati konsumen yang akan berdampak positif bagi perusahaan. Berhasil tidaknya suatu produk dalam memenangkan persaingan pasar yang semakin kompetitif dewasa ini, banyak perusahaan berlomba-lomba dalam menciptakan produk yang mempunyai nilai tambah dibandingkan produk lain sejenis, produk inovatif diyakini mampu meraih pangsa pasar yang lebih baik dibanding produk tanpa inovasi atau pembaruan produk. Oleh karenanya inovasi merupakan kunci dari keunggulan bersaing (Droge, et.al., 1994:669).

## **2.2. Integrasi Stratejik**

Konsep integrasi stratejik mengandung arti sebuah kemajuan diantara perusahaan dalam sebuah hubungan yang berakibat bergabungnya sumber daya, kemampuan kerjasama yang diperluas dan mempertinggi keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang berhubungan. Integrasi stratejik merupakan upaya mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan dengan sumber daya perusahaan lain yang dimaksud untuk mencapai kinerja/pencapaian yang lebih tinggi, dimana tidak bisa dicapai bila hanya dilakukan oleh satu perusahaan (Johnson, 1999:5).

Bagi perusahaan, kerjasama antara perusahaan merupakan suatu kekuatan atau sumber dengan peranan spesifik yang formal dalam memperoleh keunggulan bersaing dan pengembangan strategi. Johnson (1999:5) kembali mengkonsepkan integrasi stratejik sebagai penambahan suatu kemajuan dari keterlibatan antara dua perusahaan dalam suatu hubungan kerjasama antar perusahaan yang mengamplifikasikan penggabungan sumber-sumber kekuatan, penggabungan kapabilitas yang diperluas dan posisi bersaing yang diperkuat bagi perusahaan yang terlibat. Cravens (1996:38) mengemukakan bahwa kemitraan strategi diantara organisasi yang berdiri sendiri terjadi karena beberapa alasan. Tujuannya adalah untuk memberi jalan masuk ke pasar, mengurangi resiko yang disebabkan oleh perubahan lingkungan, kemampuan untuk saling melengkapi atau untuk memperoleh sumber-sumber di luar dari yang dapat dihasilkan oleh perusahaan secara individual.

Perusahaan berhubungan dengan perusahaan lain dengan tujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing dimana mereka tidak bisa menciptakannya secara individu. Hal ini menjadi sebuah integrasi stratejik ketika hubungan pertukaran diantara perusahaan itu menjadi penting dan menentukan bagi keberlangsungan dan kelancaran usaha perusahaan-perusahaan yang berhubungan (Johnson, 1999:5). Contohnya pada perusahaan yang menjual suatu produk maka peran perusahaan yang memasok persediaan barang dagangannya adalah sangat penting. Terganggunya hubungan akan membawa akibat yang kurang baik bagi perusahaan karena itu pemeliharaan hubungan perlu dilaksanakan sebagai usaha menjaga integrasi stratejik.

Posisi persaingan suatu perusahaan secara individual bergantung pada hubungan dengan perusahaan lain (Johnson, 1999:6). Dalam mengintegrasikan hubungan antara perusahaan secara strategis, maka perusahaan secara proaktif berencana untuk menggabungkan sumber dayanya dengan sumber daya partnernya untuk mengembangkan kemampuan mereka dan meningkatkan keunggulan kompetitif (Borys dan Jemisan, 1989 dalam Johnson, 1999:5), sehingga penerapan integrasi stratejik antara perusahaan mampu meningkatkan hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai keunggulan bersaing. Sebagian besar proses distribusi perusahaan, penerapan integrasi stratejik menjadi sangat penting dalam hubungan antara perusahaan. Hubungan antara perusahaan merupakan jantung dalam meningkatkan kinerja pemasaran dibandingkan dengan sektor-sektor lainnya (Anderson, et.al, 1994:1).

Meskipun integrasi stratejik mengindikasikan bahwa hubungan antara 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, 1991:100).

Hal penting yang ada dalam integrasi stratejik adalah terdapatnya orientasi stratejik dalam perusahaan. Pada beberapa hal sumber daya yang tergabung, peranan bersama dan meningkatnya kemampuan akan merangsang perusahaan untuk berhubungan. Namun, hal ini tidak secara langsung membentuk integrasi stratejik. Integrasi stratejik berarti bahwa perusahaan mempunyai set pemikiran yang searah dengan hubungan antara perusahaan, perusahaan secara jelas melihat hubungan sebagai

suatu asset strategis yang akan dimasukkan dalam rencana atau tujuan stratejik perusahaannya (Johnson, 1999:5).

Hubungan yang dekat antar perusahaan memberikan keuntungan bagi para partisipan hubungan (Morgan dan Hunt, 1994:22; Ganesan, 1994:2). Kesuksesan suatu perusahaan tidak dapat dipisahkan dari perusahaan lain yang menjadi mitranya dalam suatu hubungan. Perusahaan lain mempunyai peranan yang jelas dan dapat diketahui dalam kesuksesan suatu perusahaan sebab perusahaan lain memainkan peran di dalam gambaran strategi perusahaan yang sukses itu (Johnson, 1999:6).

### **2.3. Inovasi**

Keberadaan produk sejenis dari pesaing yang memiliki tampilan yang serupa merupakan faktor pendorong terjadinya inovasi produk, biasanya produk pesaing tersebut muncul tanpa mengalami perubahan yang berarti bahkan cenderung statis. Keadaan tersebut dapat menjadikan hal yang menguntungkan, karena persaingan yang timbul dengan munculnya produk pesaing dapat diatasi dengan melakukan inovasi produk. Inovasi produk merupakan sesuatu yang bisa dilihat sebagai kemajuan fungsional produk yang dapat membawa produk selangkah lebih maju dibanding dengan produk pesaing. Pengembangan produk baru dan strateginya yang efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan tetapi ini bukanlah pekerjaan yang mudah. Pengembangan produk baru memerlukan upaya, waktu dan kemampuan termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan. Di sisi yang lain perubahan lingkungan yang cepat akan mempengaruhi proses pembelajaran,

hal ini menentukan ineffisiensi dan efisiensi dalam inovasi produk (Hurley dan Hult, 1998:45).

Secara definitif produk baru adalah produk yang benar-benar baru bagi perusahaan yang bersangkutan. Selain itu juga dapat didasarkan pada pandangan konsumen mengenai produk tersebut, apakah baru bagi mereka atau tidak. Menurut Booz, Allen dan Hamilton (1982, dalam Cravens, 1996:67) mengidentifikasi 6 (enam) kategori produk baru yaitu :

1. Produk baru bagi dunia (*new to the world product*).

Produk baru yang menciptakan pasar yang seluruhnya baru.

2. Lini produk baru (*new product lines*)

Produk baru yang untuk pertama kalinya memberi kesempatan pada perusahaan memasuki pasar yang mantap

3. Tambahan pada lini yang sudah ada (*addition to existing products*)

Produk baru yang melengkapi lini produk yang sudah mantap

4. Perbaikan pada/revisi terhadap produk yang sudah ada (*improvements in/revisions to existing products*)

Produk baru yang memiliki kinerja lebih atau memiliki nilai persepsi yang lebih besar dan mengganti produk yang sudah ada.

5. Penempatan kembali produk yang sudah ada (*repositioning*).

Produk yang sudah ada ditargetkan pada pasar atau segmen yang baru.

6. Pengurangan biaya (*cost reductions*)

Produk baru yang memberikan kinerja hampir sama dengan biaya yang lebih rendah.

Disisi lain, menurut Gima Atuahene (dalam Lukas dan Ferrel, 2000:239) inovasi merupakan konsep luas yang antara lain adalah implementasi dari ide-ide baru, produk atau proses dan juga menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara inovasi produk dan orientasi pasar.

Sedangkan Jin K. Han, Namwoon Kim dan Rajendra K. Srivasta (1998:30-45) berpendapat, inovasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Galbraith, 1973; Schon, 1967 (dalam Lukas dan Ferrel, 2000:240) mendefinisikan inovasi produk sebagai proses dalam membawa teknologi yang baru untuk diterapkan. Inovasi produk dapat dipisahkan menjadi 3 dimensi dasar yaitu : perluasan produk, peniruan produk dan produk baru. Perluasan produk adalah penambahan produk yang merupakan produk yang familiar pada organisasi bisnis tetapi baru di pasaran, yang dimaksud dengan peniruan produk merupakan produk yang baru bagi organisasi tetapi familiar di pasaran, sedangkan produk baru adalah produk yang baru baik bagi organisasi bisnis maupun di pasaran.

Menurut Hurley dan Hunt (1998:44) perusahaan dengan kapasitas berinovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru untuk menciptakan keunggulan bersaing dan kinerja yang superior.

Gatignon dan Xuereb (1997:80) mengemukakan 3 (tiga) karakteristik inovasi yaitu: keunggulan produk, keradikalan/kesamaan produk dan biaya produk. Produk inovasi dapat gagal karena banyak alasan, tidak menawarkan desain yang unik atau salah memperkirakan persaingan merupakan kesalahan yang umum terjadi. Dengan adanya inovasi produk maka akan memberi nilai tambah dibandingkan produk sejenis (keunggulan produk) sehingga akan meningkatkan penjualan.

### **2.3.1. Keunggulan Produk**

Keunggulan kompetitif suatu produk merupakan salah satu faktor penentu dari kesuksesan produk baru (Song dan Parry, 1997:2) sehingga suatu produk inovasi harus mempunyai keunggulan dibanding dengan produk lain sejenis. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Cooper (2000:38) bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam lingkaran pasar global yang sangat kompetitif. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan sehingga akan mempunyai keuntungan di pasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan.

### **2.3.2. Keunikan produk**

Pengembangan yang dilakukan terhadap produk dapat meningkatkan kesuksesan produk inovatif, dalam pengembangan tersebut suatu perusahaan dituntut untuk mempunyai bagian riset dan pengembangan produk yang dapat mengikuti perkembangan teknologi yang ada, mempunyai daya inovasi yang tinggi serta mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan konsumen. Cooper (1983 dalam Li

dan Calatone, 1998:17) berpendapat bahwa keunikan pada suatu produk diartikan sebagai atribut penting dari keunggulan produk tersebut yang dipengaruhi oleh daya inovatif serta teknologi yang tinggi.

### **2.3.3. Efisiensi biaya**

Suatu produk inovatif dalam pengembangannya tidak mudah, selain daya inovatifnya juga menghabiskan biaya yang tidak sedikit. Maka suatu perusahaan dalam mengembangkan produk inovatifnya akan menggunakan biaya seefisiensi mungkin dengan hasil tertentu yang diharapkan. Carpenter dan Nakamoto (1989 dalam Li & Calatone, 1998:17) berpendapat bahwa perusahaan diharapkan bisa memuaskan keinginan konsumen, dengan membuat produk dengan nilai superior. Hal ini sesuai dengan pendapat Song & Parry (1997 dalam Li & Calatone, 1998:17) bahwa keunggulan produk baru meliputi desain yang unik, kebaruan dan efisiensi.

### **2.4. Pengaruh Integrasi Stratejik Terhadap Kinerja Pemasaran.**

Ferdinand (2000:38) mengemukakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran seperti volume penjualan, pangsa pasar (*market share*) serta tingkat pertumbuhan penjualan dengan ditambahkan kemampuan/profitabilitas (Ferdinand, 2000:38).

Johnson (1999:8) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dengan pertumbuhan penjualan, pentingnya hubungan antar mitra dan pertumbuhan perusahaan yang ternyata dimensi-dimensi tersebut juga dapat untuk mengukur kinerja pemasaran.

Kinerja pada penelitian ini dikembangkan dan diperluas sebagai *outcomes variables*. Kinerja yang dimaksud adalah hasil keunggulan kompetitif dari kinerja pemasaran suatu perusahaan sebagai produsen dan mitra-mitra mereka.

Sejauh ini, penelitian yang mengevaluasi pengaruh hubungan antar perusahaan (*interfirm relationship/IFR*) pada kinerja perusahaan masih terbatas dan meragukan. Kalawani dan Narayandas (1995, dalam Johnson, 1999:8) menyatakan bahwa hubungan antar perusahaan jangka panjang dapat menguntungkan bagi penyalur. Sementara menurut Lusch dan Brown (1996, dalam Johnson, 1999:8) mengatakan bahwa penelitian hubungan antar perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pasar perusahaan.

Walaupun demikian alasan yang jelas bagi perusahaan untuk melakukan bentuk aliansi seperti hubungan antar perusahaan dengan konsep intergrasi stratejik ini adalah untuk meningkatkan kinerjanya. Secara spesifik, proses inovasi, keunggulan-keunggulan dalam pengelolaan logistik, peningkatan responsifitas dan penyesuaian transaksi yang lebih efisien, kesemuanya ini dikontribusikan untuk keefektifan dan keefisienan perusahaan dalam melayani pasarnya. Dengan demikian hal-hal tersebut dapat meningkatkan pertumbuhan dan memperkuat posisi pasar perusahaan (Johnson, 1999:8).

Manfaat integrasi strategik lainnya diantara perusahaan mitra ini mempunyai dampak yang tidak langsung namun lebih menonjol pada kinerja finansial perusahaan. Misalnya akses meningkat pada informasi, inovasi teknologi pada waktu-waktu yang pendek dalam pengembangan produk (Johnson, 1999:8).

Peningkatan akses informasi, inovasi teknologi serta pengembangan produk yang lebih cepat serta penggabungan promosi merupakan hasil hubungan antar perusahaan yang diharapkan dari perusahaan yang tergabung didalamnya secara strategik untuk menciptakan keunggulan bersaing atau nilai yang tidak bisa diciptakan secara individu oleh perusahaan dalam memenangkan persaingan yang akan secara langsung mampu meningkatkan kinerjanya (Johnson, 1999:8).

Berdasarkan pemikiran-pemikiran di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

***H1 : Integrasi strategik berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.***

## **2.5. Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Pemasaran**

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi perusahaan dalam pasar terhadap suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar.

Johnson dan Arunthanes (1995:37) untuk mengukur kinerja pemasaran dapat dilihat dari keuntungan yang didapat (*profit*), porsi pasar yang ada (*market share*) dan pertumbuhan penjualan (*sales growth*). Sehingga dengan adanya inovasi produk

yang dilakukan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemasaran bagi perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari penjualan ke konsumen (*selling-in*) dari produk inovasi tersebut dan pengaruh dari produk inovasi ke konsumen hingga konsumen tertarik untuk membelinya (*selling-out*). Dengan demikian produk yang inovatif dapat meningkatkan penjualan produk tersebut, meningkatkan keuntungan bagi perusahaan dan memperkuat posisi pasar .

Inovasi merupakan sebuah fungsi penting dari manajemen karena inovasi dikaitkan dengan kinerja, seperti telah ditunjukkan dalam banyak penelitian (Damanpour & Evan, 1984; Zahra, de-Balardino & Boxx, 1998 dalam Han, Kim & Srivastava, 1998:30). Temuan-temuan tersebut secara seragam mengindikasikan bahwa terdapat sebuah hubungan nyata yaitu hubungan positif dan langsung antara inovasi dan kinerja. Seperti dibuktikan oleh laporan dari laba pada inovasi yang menjelaskan 50% atau lebih dari revenue perusahaan, inovasi menjadi makin penting sebagai sarana bertahan, bukan hanya pertumbuhan, dihadapan ketidakpastian lingkungan dan kompetisi yang meningkat (Gronhaug dan Kaufmann, 1998 dalam Han, Kim & Srivastava : 1998:30).

Pelham, Alfred M (1997:58) mengemukakan bahwa kinerja pemasaran dapat diukur dengan dimensi efektifitas perusahaan (*effectiveness*), pertumbuhan/porsi (*growth/share*) dan kemampulabaan (*profitability*).

Berdasarkan pemikiran-pemikiran di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

***H2 : Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran***

## 2.6. Keunggulan Bersaing

Pada semua industri beberapa perusahaan lebih menguntungkan daripada perusahaan lain, kecakapan mereka merupakan faktor yang menyebabkan perusahaan-peusahaan itu unggul dari saingan-saingan mereka. Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy (1993:84) menyatakan bahwa kelebihan dan aset khusus yang demikian dianggap sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing suatu perusahaan merupakan hal yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain, sehingga menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991 dalam Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy, 1993:84).

Lado, et.al. (1992:82) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan suatu perusahaan didapatkan dari kemampuan khusus yang berbeda dengan perusahaan lain, kemampuan itu menciptakan pola keputusan dan tindakan strategis personil-personil perusahaan. Keunggulan bersaing berasal dari bermacam aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya (Porter, 1999 dalam Lado1992:77 )

Menurut Swierz dan Spencer (1992 dalam Purnama, 2000:3) memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing.

Sedangkan, Day & Wensley (1988 dalam Droge, et.al., 1994:669) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing mempunyai dua pengertian, yaitu pertama, fokus pada ketrampilan (*skill*) dan sumber daya yang superior, dan yang kedua,

berkenaan dengan hasil kinerja (*performance*). Kedua pengertian tersebut saling berhubungan, dimana ketrampilan (*skill*) dan sumber daya yang superior akan berdampak pada superioritas dalam kinerja (*performance*).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Droge, et.al., pada perusahaan manufaktur (1994:669) mengemukakan 3 kompetensi yang merupakan sumber dari keunggulan bersaing, yaitu kompetensi dalam pemasaran, kompetensi inovasi dan kompetensi manufakturing. Sedangkan, Sakakibara, et.al. (1997:1255) membuktikan bahwa kinerja manufakturing meningkatkan keunggulan bersaing. Dalam penelitiannya disebutkan dimensi-dimensi dari keunggulan bersaing yang meliputi: fleksibilitas(*flexibility*), pengiriman (*delivery*), kualitas (*quality*) dan harga(*cost*).

## **2.7. Pengaruh Kinerja Pemasaran Terhadap Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan diperoleh dari memperhatikan nilai superior untuk pelanggan untuk memelihara perilaku yang membawa perbaikan efisiensi dan efektifitas yang mana gilirannya memberikan tambahan keuntungan atau harga yang rendah untuk pelanggan, sedangkan kondisi yang diperlukan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam sebuah perusahaan adalah dengan memiliki dasar untuk meraih atau memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai superior bagi pelanggan dan kemampuan menggabungkan sumber dayanya dengan sumber daya mitranya untuk mengembangkan kemampuan mereka dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Lado (1992:83) mengemukakan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan bukanlah merupakan suatu dasar dalam meraih keunggulan bersaing yang berkesinambungan karena hal ini mudah diikuti pesaing. Faktor kompetensi organisasi merupakan hal yang menjadikan sumber daya perusahaan mampu meningkatkan kinerja dan faktor ini juga menjadikan organisasi sukar ditiru oleh pesaing-pesaing mereka.

Cravens (1996:42) menyatakan bahwa beberapa elemen dari keunggulan bersaing yaitu bahwa perusahaan mempunyai beberapa sumber keunggulan yang akan membawa pada keunggulan posisi dan prestasi hasil akhir. Dalam prestasi hasil akhir terdapat pangsa pasar perusahaan dan kemampuan menghasilkan laba. Laba yang dihasilkan perusahaan akan diinvestasikan untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

Ferdinand (2000:38) mengemukakan kinerja pemasaran merupakan prestasi jangka pendek perusahaan, tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing. Bila suatu perusahaan mempunyai peningkatan kinerja, baik aspek input, output serta manajerial, berarti memiliki nilai yang tidak dapat ditiru secara sempurna dan tidak dapat digantikan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fawcett dan Clinton (1996:40) dikemukakan bahwa meraih keunggulan bersaing melalui peningkatan kinerja logistik. Pengembangan proses-proses logistik yang sempurna akan memungkinkan perusahaan untuk memproduksi dan menghasilkan produk atau jasa yang lebih kompetitif bagi

konsumen. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sakibara, et.al. (1997:1255) membuktikan bahwa kinerja manufakturing meningkatkan keunggulan bersaing.

Day dan Wensley (1998:1) melakukan studi literatur mengenai kinerja sebagai hal yang mendahului yang merupakan investasi keuntungan untuk mencapai keunggulan bersaing yang superior.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H3 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.**

## 2.8. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dipakai sebagai arahan dan pembanding untuk penelitian ini. Penelitian terdahulu antara lain terlihat sebagai berikut.

No.	Penelitian Terdahulu	Variabel Independen	Variabel Dependen	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Johnson, Jean L. 1999 "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels:Managing The Interfirm Relationship as A Strategic Asset."	*Ketergantungan *Fleksibilitas *Kualitas hubungan inter perusahaan *Harapan keberlanjutan hubungan *Jangka waktu hubungan	* Integrasi stratejik * Kinerja	LISREL	Ketergantungan, fleksibilitas, keberlanjutan & jangka waktu hubungan mempengaruhi integrasi stratejik. Kinerja dipengaruhi integrasi stratejik. Ketidakpastian tidak mempengaruhi integrasi stratejik & kinerja.
2	Morgan, Robert M & Hunt, Shelby D., 1994 "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing".	*Komunikasi *Perilaku oportunitis *Berbagi nilai/value *Keuntungan hubungan *Biaya penghentian	*Komitmen *Kepercayaan	LISREL	Hubungan distribusi yang dipengaruhi komitmen-kepercayaan akan membawa kesuksesan hubungan pemasaran

No.	Penelitian Terdahulu	Variabel Independen	Variabel Dependen	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		hubungan			
3	Gatignon, Hubert; Xuereb Jean-Marc, 1997 "Strategy Orientation of The Firm & New Product Performance"	*Orientasi Strategi Perusahaan: pelanggan, pesaing & teknologi *Koordinasi antar fungsi *Karakteristik produk: keunggulan produk, keradikalan produk, biaya produk	*Kinerja Inovasi Produk	ANOVA	Orientasi strategi perusahaan & koordinasi antar fungsi mempengaruhi kinerja inovasi produk
4	Han, K.Han; Kim, Nam-woon & Srivastava, Rajendra, K., 1998, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?"	*Inovasi Teknis *Inovasi Administratif *Orientasi Pelanggan *Orientasi Pesaing *Koordinasi antar Fungsi	*Kinerja Perusahaan	SEM	Inovasi mempunyai peran mediating pada orientasi pasar dan kinerja perusahaan
5	Li, Tiger; Calatone, Roger 1998, "The Impact of Market Knowledge on New Product Advantage: Conceptualization & Empirical Examination"	*Permintaan pelanggan *Intensitas persaingan *Perubahan teknologi	*Kompetensi pengetahuan pasar : pelanggan, marketing, R&D dan pesaing *Kekuatan R&D *Keunggulan produk baru *Kinerja Pemasaran	GLS	Kompetensi pengetahuan pasar berpengaruh positif pada keunggulan produk baru. Keunggulan produk baru berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran produk
6	Day, George S; & Wensley, Robin, 1988; "Assesing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority"	*Keahlian yang unggul *Sumber daya yang unggul	*Keunggulan bersaing *Kinerja : kepuasan, loyalitas, market share, profitability *Keuntungan investasi untuk keunggulan berkelanjutan	Regresi	Keahlian dan sumber daya yang unggul mempengaruhi keunggulan bersaing dan berdampak pada kinerja & merupakan keunggulan berkelanjutan
7	Bharadwaj, Sundar G; Vadarajan, P. Rajan & Fahy John, 1993; "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model & Research Propositions"	Keunggulan bersaing: *Sinergi biaya & permintaan *Inovasi produk, proses & manajerial *Teknologi Informasi *Brand Equity	Keunggulan bersaing berkelanjutan: *Keuntungan differensiasi *Keunggulan harga	-	Keunggulan bersaing mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan yang berdampak pada kinerja bisnis

No.	Penelitian Terdahulu	Variabel Independen	Variabel Dependen	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		*Budaya perusahaan *Keahlian fungsional			
8	Fawcett, Stanley E; Clinton, Steven R, 1996; "Enhancing Logistics Performance to Improve the Competitiveness of Manufacturing Organization"	Kinerja Logistik *perencanaan stratejik logistik *perubahan proses *fokus ke konsumen *konsistensi & mekanisme integrasi *aliansi rantai suplai *kompetensi informasi	Keunggulan Bersaing	Polling & Survey Cronbach's alpha	Peningkatan kinerja logistik mempengaruhi keunggulan/kekompetitifan organisasi manufaktur

## 2.9. Definisi Operasional Variabel

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

**Tabel 2.1.**

### Definisi Operasional Variabel

Analisis variabel inovasi dan integrasi stratejik yang mempengaruhi kinerja pemasaran yang berdampak pada keunggulan bersaing.

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
- Integrasi Stratejik	variabel ini menggambarkan strategi hubungan antar perusahaan dalam mengelola sumber daya mereka dengan tujuan mencapai hasil yang lebih baik. Dibangun oleh 3 indikator: pemeliharaan hubungan yang baik, hubungan kerjasama yang baik, dan pencapaian tujuan bersama	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur integrasi stratejik
- Inovasi	variabel ini menunjukkan penilaian tingkat inovasi produk yang pada akhirnya dapat	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur inovasi produk

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
	meningkatkan kinerja pemasaran yang dibangun oleh 3 indikator: keunggulan produk, keunikan produk dan efisiensi biaya.	
- Kinerja Pemasaran	variabel ini untuk mengukur prestasi pasar suatu saluran distribusi dan inovasi yang dibangun oleh 3 indikator peningkatan penjualan produk supplier, profitabilitas/keuntungan responden dan pentingnya hubungan dengan supplier	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur kinerja pemasaran
- Keunggulan Bersaing	variabel ini menggambarkan keunggulan yang diperoleh perusahaan karena memiliki value/nilai yang superior yaitu pada harga, produk dan ketersediaan barang. Dibangun oleh 3 indikator :keunggulan harga, kualitas produk dan lebih mudah didapat	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur keunggulan bersaing

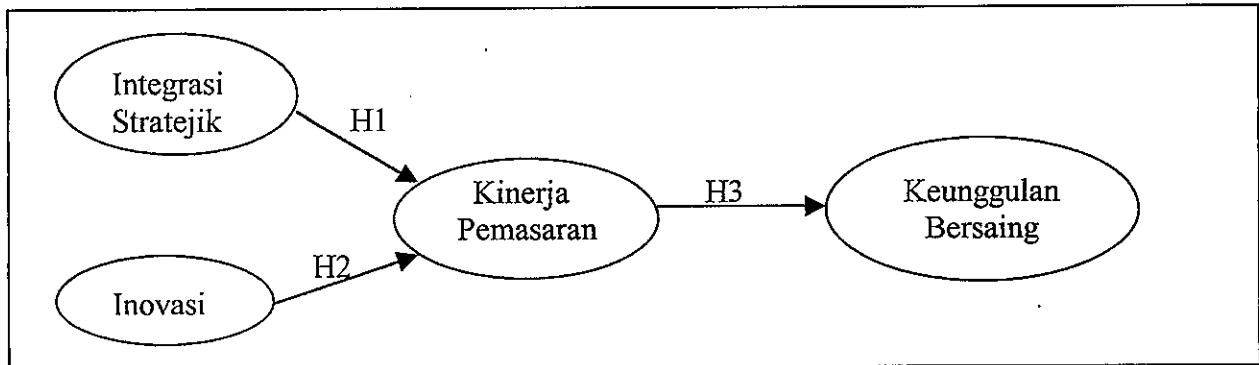
Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

## 2.9. Kerangka Pemikiran Teoritis

Johnson (1999:15) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa integrasi strategik meningkatkan kinerja ekonomi. Selain itu berdasarkan penelitian Han, Kim & Srivastava (1998:30) mengindikasikan bahwa terdapat sebuah hubungan nyata yaitu hubungan positif dan langsung antara inovasi dan kinerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fawcett dan Clinton (1996:40) dikemukakan bahwa meraih keunggulan bersaing melalui peningkatan kinerja. Dari landasan pustaka yang telah dilakukan serta berdasarkan penelitian Johnson, penelitian Han, Kim & Srivastava dan penelitian Fawcett & Clinton akan dicoba dikembangkan pengaruh variabel integrasi strategik,

inovasi dan kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing dengan menggunakan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.1. berikut ini.

**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



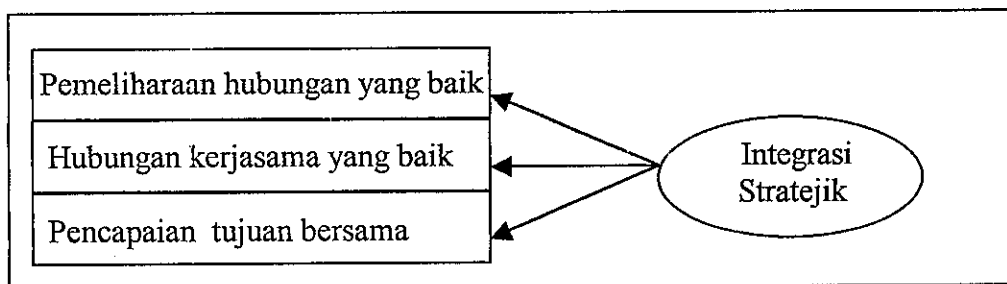
Sumber : dikembangkan dari penelitian Fawcett dan Clinton (1996); Gatignon & Xuereb (1997); Sakakibara, Flynn & Schroeder (1997); Han, Kim & Srivastava (1998); Day & Wensley (1998); Johnson, et.al. (1999); Ferdinand (2000)

## 2.11. Indikator Variabel

### 2.11.1. Indikator Variabel Integrasi Strategik

Indikator untuk mengukur variabel integrasi strategik seperti pada Gambar 2.2. di bawah ini, yaitu pemeliharaan hubungan yang baik, hubungan kerjasama yang baik dan pencapaian tujuan bersama.

**Gambar 2.2.**  
**Indikator dari Variabel Integrasi Strategik**

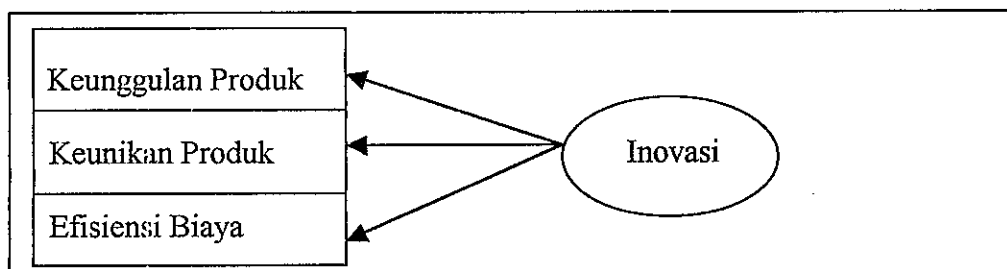


Sumber : Johnson (1999)  
Dikembangkan untuk penelitian ini

### 2.11.2. Indikator Variabel Inovasi

Indikator untuk mengukur variabel inovasi seperti pada Gambar 2.3. di bawah ini, yaitu keunggulan produk, keunikan produk dan efisiensi biaya.

**Gambar 2.3.**  
**Indikator dari Variabel Inovasi**



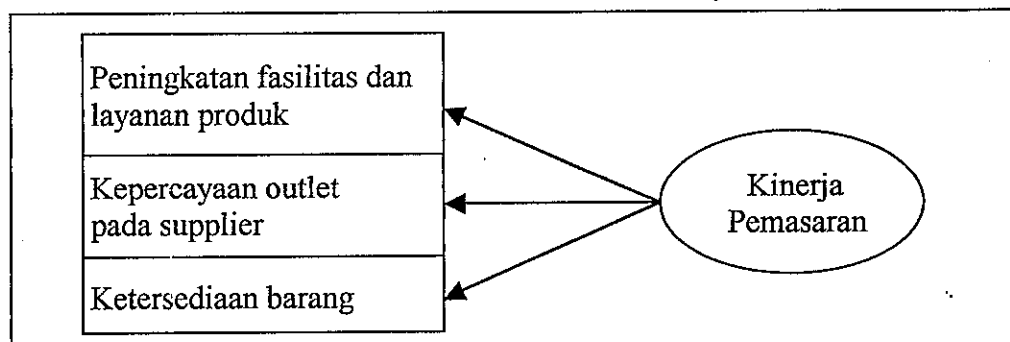
Sumber : Gatignon & Xuereb (1997); Han, Kim & Srivastava (1998)

Dikembangkan untuk penelitian ini

### 2.11.3. Indikator Variabel Kinerja Pemasaran

Indikator untuk mengukur variabel kinerja pemasaran seperti pada Gambar 2.4. di bawah ini, yaitu peningkatan fasilitas dan layanan produk, kepercayaan outlet pada supplier dan ketersediaan barang.

**Gambar 2.4.**  
**Indikator dari Variabel Kinerja Pemasaran**



Sumber : Fawcett & Clinton (1996), Day & Wensley (1998), Johnson (1999)

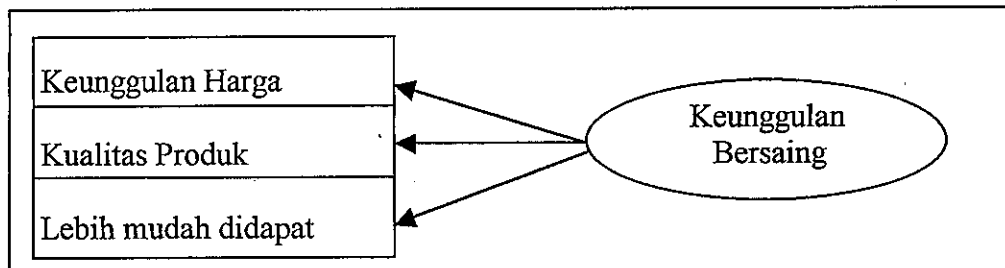
Dikembangkan untuk penelitian ini

#### 2.11.4. Indikator Variabel Keunggulan Bersaing

Indikator untuk mengukur variabel keunggulan bersaing seperti pada Gambar 2.5. di bawah ini, yaitu keunggulan harga, kualitas produk dan lebih mudah didapat.

**Gambar 2.5.**

**Indikator dari Variabel Keunggulan Bersaing**



Sumber : Fawcett & Clinton (1996), Sakakibara, Flynn & Schroeder (1997)

dikembangkan untuk penelitian ini

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendahuluan**

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antara variabel & peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 2002). Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, yang kemudian untuk mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini diharapkan akan menjelaskan hubungan sebab dan akibat antara variabel dan selanjutnya mampu membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat sesuai dengan variabel-variabel penelitian.

### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Adapun responden yang menjawab daftar pertanyaan tersebut adalah para pemilik/pemimpin outlet seluler di kota Semarang. Sedangkan data sekunder dalam penelitian adalah data yang tidak diperoleh langsung atau bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti (Sugiyono, 1999:14). Data ini diperoleh melalui PT Indosat Tbk maupun dari literatur yang mendukung penelitian ini.

### **3.3. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi merupakan kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan ciri dan kualitas tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu/objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh outlet produk seluler yang berlokasi di kota Semarang. Data dari PT Indosat Tbk Semarang menunjukkan bahwa pada tahun 2003 terdapat 523 unit outlet seluler di kota Semarang.

Sedangkan sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 1999: 73). Dalam penelitian SEM, ukuran sample memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil SEM. Mengingat penelitian ini akan menggunakan alat analisis SEM maka responden

minimum adalah sebanyak 100 unit outlet seluler di kota Semarang. Hal ini sesuai dengan pendapat Hair dkk (1995 dalam Ferdinand, 2002:47) bahwa jumlah sampel minimal yang dapat dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM adalah berjumlah 100-200 responden.

Tehnik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive (purposive sampling) yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai kaitan dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Sugiyono, 1999:78). Penentuannya yaitu dengan memberikan syarat:

- a. Responden adalah pemilik/pemimpin outlet seluler di kota Semarang.
- b. Responden penelitian telah melakukan kegiatan usaha di atas minimal 2 tahun. Kurun waktu 2 tahun merupakan waktu yang cukup untuk berinteraksi secara intens dengan supplier/pemasok.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah metode angket. Pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan angket tertutup yaitu angket yang terdiri dari serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai outlet seluler di kota Semarang yang membentuk integrasi strategik, inovasi, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing. Pernyataan dalam angket tertutup tersebut menggunakan Skala Likert, yaitu skala pengukuran untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang

fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai dengan positif (Sugiyono, 1999:86) dengan skor 1-10, dengan pernyataan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

### 3.5. Tehnik Analisis Data

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

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

Ferdinand (2002:26) menyatakan beberapa alasan penggunaan program Structural Equation Modelling sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk :

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

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

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

Analisis Faktor Konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor Integrasi Stratejik, Inovasi, Kinerja pemasaran dan Keunggulan bersaing.

b. *Regression Weight*

*Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel Integrasi Stratejik berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran dan seberapa besar variabel Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran. Serta meneliti seberapa besar variabel Kinerja Pemasaran berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing. Pada penelitian ini regression weight digunakan untuk uji hipotesis  $H_1$ ,  $H_2$ , dan  $H_3$ .

Menurut Ferdinand (2002:34) terdapat dua langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model.

Measurement model atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Struktural model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Dalam membuat permodelan yang lengkap, terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan sebagai berikut :

1. Mengembangkan Teori Berdasarkan Model.

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

2. Membentuk Sebuah Diagram Alur dari Hubungan Kausal.

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara 1 (satu) konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam 2 kelompok konstruk (Ferdinand, 2002:41) yaitu :

a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)

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

b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*)

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

3. Mengubah Alur Diagram ke dalam Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

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

a. Persamaan Struktural

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini (Ferdinand, 2002: 45) :

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error}$$

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

Berikut adalah persamaan untuk model penelitian ini yang terdiri dari persamaan struktural dan model pengukuran (*measurement model*).

Tabel 3.1.  
Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Persamaan Struktural	
$KP = \beta_1 \text{ Integrasi Stratejik} + \beta_2 \text{ Inovasi} + \delta_1$ $KB = \gamma_1 KP + \delta_2$	
Model Pengukuran	
Konsep Eksogen (model pengukuran)	Konsep Endogen (model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ Integrasi Stratejik} + \epsilon_1$	$X7 = \lambda_7 \text{ Kinerja Pemasaran} + \epsilon_7$
$X2 = \lambda_2 \text{ Integrasi Stratejik} + \epsilon_2$	$X8 = \lambda_8 \text{ Kinerja Pemasaran} + \epsilon_8$
$X3 = \lambda_3 \text{ Integrasi Stratejik} + \epsilon_3$	$X9 = \lambda_9 \text{ Kinerja Pemasaran} + \epsilon_9$
$X4 = \lambda_4 \text{ Inovasi} + \epsilon_4$	$X10 = \lambda_{10} KB + \epsilon_{10}$
$X5 = \lambda_5 \text{ Inovasi} + \epsilon_5$	$X11 = \lambda_{11} KB + \epsilon_{11}$
$X6 = \lambda_6 \text{ Inovasi} + \epsilon_6$	$X12 = \lambda_{12} KB + \epsilon_{12}$

#### 4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Pada penelitian ini, Hair dkk (1995, dalam Ferdinand, 2002:47) menyarankan agar menggunakan matriks varian/kovarians pada saat pengujian teori sebab varian/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana standard error yang

dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah  $(0 \text{ s/d } \pm 1)$ )

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

#### 5. Mengevaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah berbagi kriteria Goodness of fit. Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah :

##### a. *Chi-square Statistic*

Pengukuran yang paling mendasar adalah likelihood ratio chi-square statistic. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah/kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan cut-off value sebesar  $p \geq 0.05$  atau  $p \geq 0,10$  (Ferdinand, 2002:55)

##### b. *Probability*

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

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

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sample yang besar. Nilai RMSEA

menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom (Browne, 1993 dalam Ferdinand, 2002:56)

d. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sample yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran nonstatistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) s/d 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah “better fit”.

e. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et.al, 1995, dalam Ferdinand, 2002:57) ). Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik – *good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup – *adequate fit* (Hulland, et.al, 1996 dalam Ferdinand, 2002:58).

f. CMIN/DF

CMIN/DF adalah statistik chi-square dibagi DF-nya sehingga disebut  $\chi^2$  relatif. Nilai relative  $\chi^2$  yang diharapkan adalah sebesar  $\leq 2.0$  atau kadang kurang dari 3.0 yang merupakan indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002:58).

g. TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerima  $\geq 0.95$  (Hair, 1995 dalam Ferdinand, 2002:59) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002:60)

h. CFI (*Comparative Fit Index*)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1 dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand, 2002:60). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI  $\geq 0.95$

Dengan demikian indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah yang dapat diringkas dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.2.

Goodness of Fit Index

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>
$\chi^2$ Chi-square	Diharapkan nilai kecil (sesuai df)
Significance Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMNI/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

## BAB IV

### ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan gambaran umum objek penelitian, dilanjutkan dengan proses dan analisis data, kemudian diakhiri dengan pengujian hipotesis.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan full model dari *Structural Equation Model (SEM)* dengan 7 (tujuh) langkah untuk mengevaluasi kriteria goodness of fit.

#### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Outlet seluler yang menjadi responden dikelompokkan menurut kategori lama usaha seperti yang terlihat pada tabel 4.1. Dalam penelitian ini telah memilih responden yang telah melakukan kegiatan usaha minimal 2 tahun sebanyak seratus unit dengan data outlet yang dapat dilihat dalam lampiran. Dari seratus responden yang terpilih, 42 responden berpendidikan SMA, 27 responden berpendidikan D3, dan 34 responden berpendidikan S1.

Tabel 4.1.

Kategori Outlet menurut Lama Usaha

	Jumlah Outlet	Prosentase %
Lama Usaha $\leq$ 1 tahun	205	39,20
Lama Usaha $>$ 1 tahun	318	60,80
Total	523	100

Sumber : Data yang dikembangkan untuk penelitian ini

## 4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

### 4.2.1. Proses Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) yang terdiri dari 7 (tujuh) tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori.

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis di Bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 12 (duabelas) indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara integrasi stratejik, inovasi, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing.

2. Pengembangan diagram alur path (path diagram)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian dapat dilihat pada gambar 4.1. (halaman: 44) yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.1. pada Bab II.

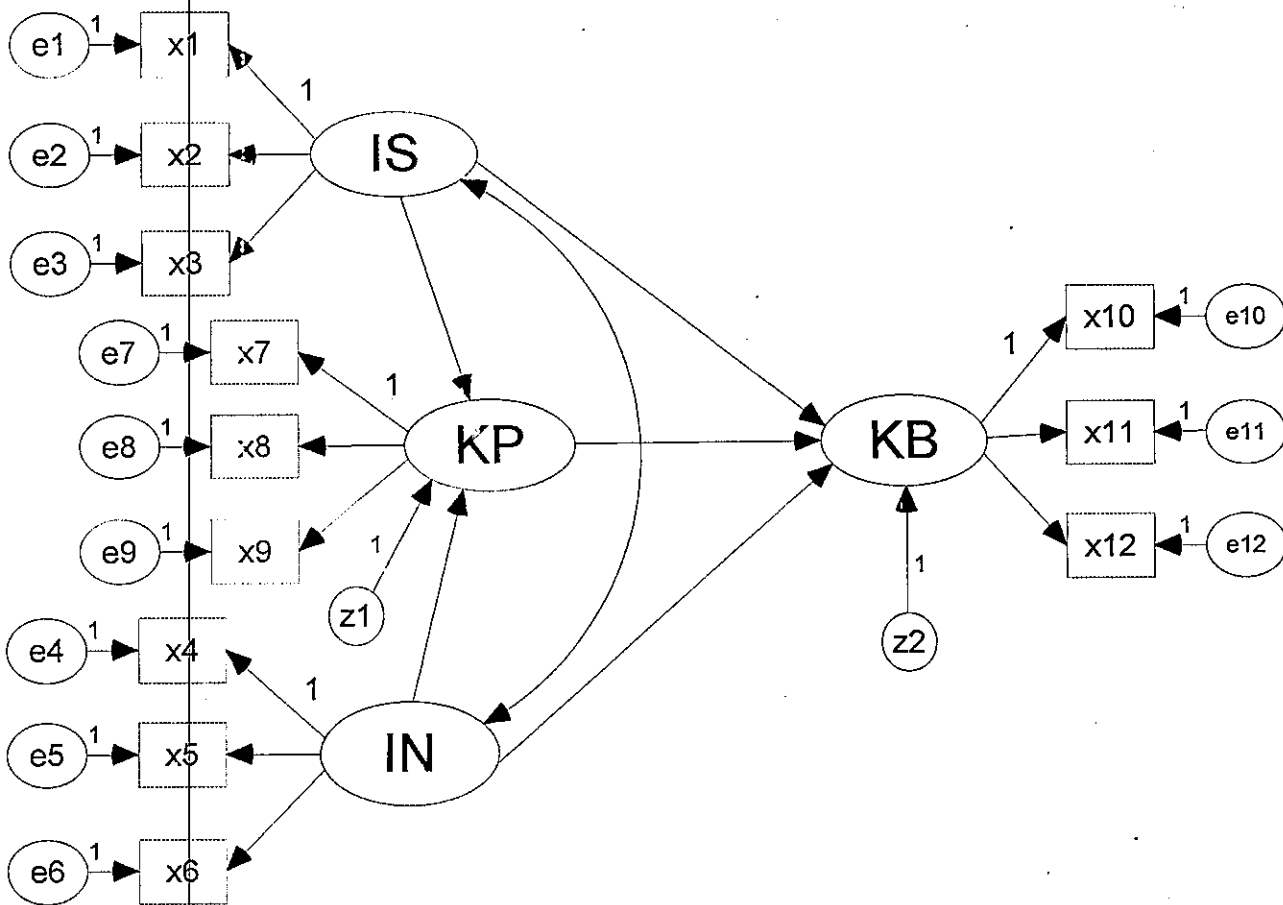
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.1 pada Bab III.

4. Memilih matrik input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varian/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden dari pemilik /pemimpin outlet seluler yang ada di kota Semarang. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan

Gambar 4.1  
Diagram Alur Penelitian



maximum likelihood estimation. Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data tersaji dalam tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2.  
Sample Covariances - Estimates

	x1	x2	x3	X12	x11	x10	x7	x8	x9	x4	x5	x6
x1	2.933	1.889	1.843	0.902	0.925	0.728	0.711	0.543	0.783	0.411	0.68	0.288
x2	1.889	2.592	1.7	0.921	1.081	0.689	0.607	0.646	1.018	0.647	0.918	0.429
x3	1.843	1.7	2.348	0.767	0.923	0.845	0.755	0.606	0.902	0.727	0.634	0.483
x12	0.902	0.921	0.767	2.133	1.265	1.352	0.784	0.817	1.027	0.829	0.82	0.837
x11	0.925	1.081	0.923	1.265	2.078	1.204	0.751	0.939	1.236	0.66	0.923	0.855
x10	0.728	0.689	0.845	1.352	1.204	2.86	1.214	1.177	1.646	0.576	0.621	0.738
x7	0.711	0.607	0.755	0.784	0.751	1.214	2.089	1.311	1.373	0.557	0.518	0.506
x8	0.543	0.646	0.606	0.817	0.939	1.177	1.311	2.14	1.728	0.595	0.692	0.703
x9	0.783	1.018	0.902	1.027	1.236	1.646	1.373	1.728	2.75	0.766	0.778	0.923
x4	0.411	0.647	0.727	0.829	0.66	0.576	0.557	0.595	0.766	2.302	1.429	1.031
x5	0.68	0.918	0.634	0.82	0.923	0.621	0.518	0.692	0.778	1.429	2.554	0.99
x6	0.288	0.429	0.483	0.837	0.855	0.738	0.506	0.703	0.923	1.031	0.99	2.433

Sumber : data primer yang diolah, 2004

#### 5. Menganalisa 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
- Munculnya korelasi yang sangat tinggi antara 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 dan secara ringkas indeks pengujian kelayakan model (*Goodness fit of Index*) telah dijelaskan pada tabel 3.2. pada Bab III.

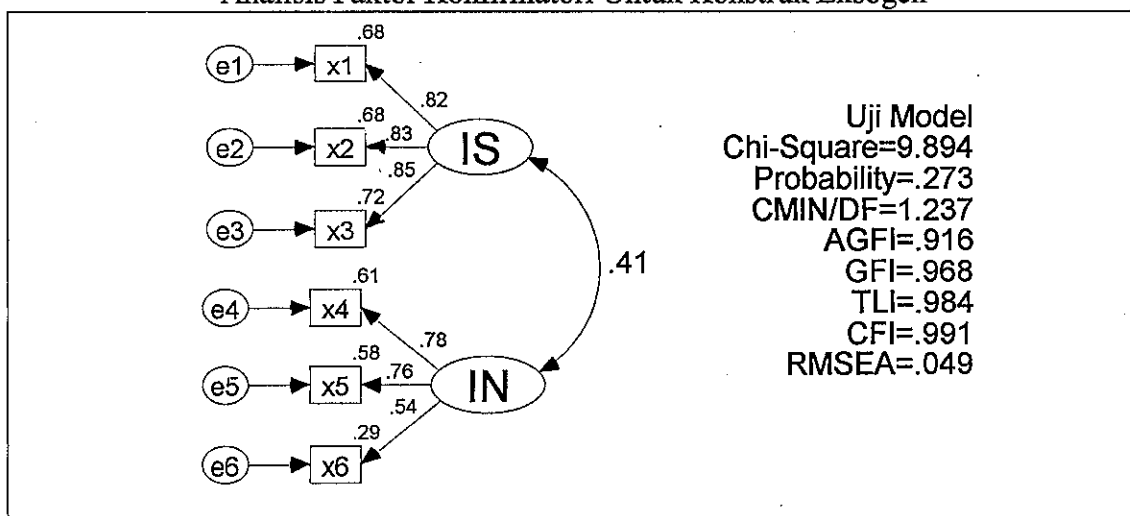
## 7. Interpretasi dan modifikasi model.

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*) Konstruksi Eksogen.

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 2 unobserved variabel dengan 6 observed variabel sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.2. dan tabel 4.3. dan tabel 4.4. berikut ini.

Gambar 4.2.  
Analisis Faktor Konfirmatori Untuk Konstruksi Eksogen



Sumber : data primer yang diolah, 2004

Dari hasil pengujian kelayakan model pada gambar 4.2 diketahui bahwa konstruk eksogen pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria uji kelayakan model yang telah ditetapkan. Dengan hasil ini maka dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat kelayakan/kesesuaian yang baik. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, sehingga konstruk eksogen pada penelitian ini dapat diterima. Uji kelayakan model dari analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen (gambar 4.2.) di atas dapat disarikan pada tabel 4.3. berikut ini.

Tabel 4.3.

Indeks Pengujian Kelayakan Model

(Goodness of fit Indices)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Model</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ Chi-square	Kecil, $\chi^2$ dgn df = 8 adl 15,50731	9,894	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0,273	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,049	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,968	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,916	Baik
CMNI/DF	$\leq 2.00$	1,237	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,984	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,991	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.4.

*Standardized Regression Weight Confirmatory*

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x6 <-- IN	0.538	0.156	4.553	0	par-1
x5 <-- IN	0.760	0.205	5.015	0	par-2
x4 <-- IN	0.778				
x3 <-- IS	0.846	0.103	8.947	0	par-3
x2 <-- IS	0.827	0.108	8.773	0	par-4
x1 <-- IS	0.823				

Sumber : data primer yang diolah, 2004

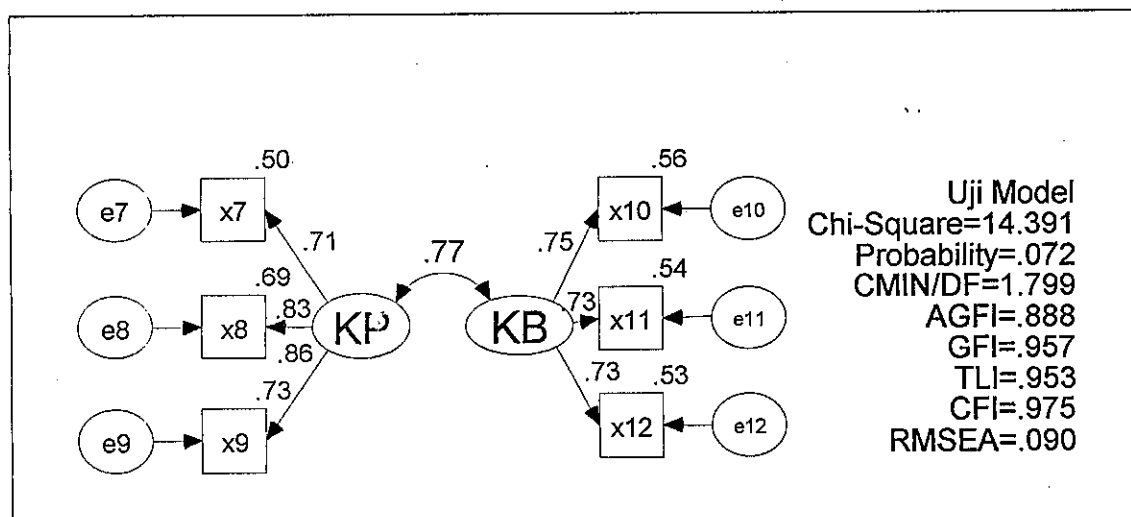
Dari hasil pengolahan data di atas juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten pada konstruk eksogen menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan nilai P lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas.

#### 4.2.3. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Konstruk Endogen.

Hasil pengujian pada analisis konfirmatori untuk konstruk endogen mempunyai tujuan yang sama dengan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen, yaitu menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Hasil pengujian ini ditampilkan pada gambar 4.3. dan tabel 4.5. dan tabel 4.6. sebagai berikut.

Gambar 4.3.

Analisis Faktor Konfirmatori Untuk Konstruksi Endogen



Sumber : data primer yang diolah, 2004

Dari gambar 4.3. di atas dapat diketahui bahwa nilai probability sebesar 0,072 menunjukkan hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks lainnya menunjukkan tingkat penerimaan yang baik, namun tidak memenuhi (marginal) untuk persyaratan  $AGFI \geq 0,90$  dan  $RMSEA \leq 0,08$ . Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat kelayakan yang dapat diterima dan memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya unidimensionalitas dari konstruk endogen. Uji kelayakan model dari analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen (gambar 4.3.) di atas dapat dilihat pada tabel 4.5. berikut.

Tabel 4.5.

Indeks Pengujian Kelayakan Model  
(Goodness of fit Indices)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Model</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ Chi-square	Kecil, $\chi^2$ dgn df = 8 adl 15,50731	14,391	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0,72	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,090	Marginal
GFI	$\geq 0.90$	0,957	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,888	Marginal
CMNI/DF	$\leq 2.00$	1,237	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,984	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,991	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.6.

*Standardized Regression Weight Confirmatory*  
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x7 ← KP	1				
x10 ← KB	1				
x11 ← KB	0.834	0.14	5.94	0	par-1
x12 ← KB	0.841	0.138	6.12	0	par-2
x8 ← KP	1.187	0.159	7.46	0	par-3
x9 ← KP	1.387	0.193	7.19	0	par-4

Sumber : data primer yang diolah, 2004

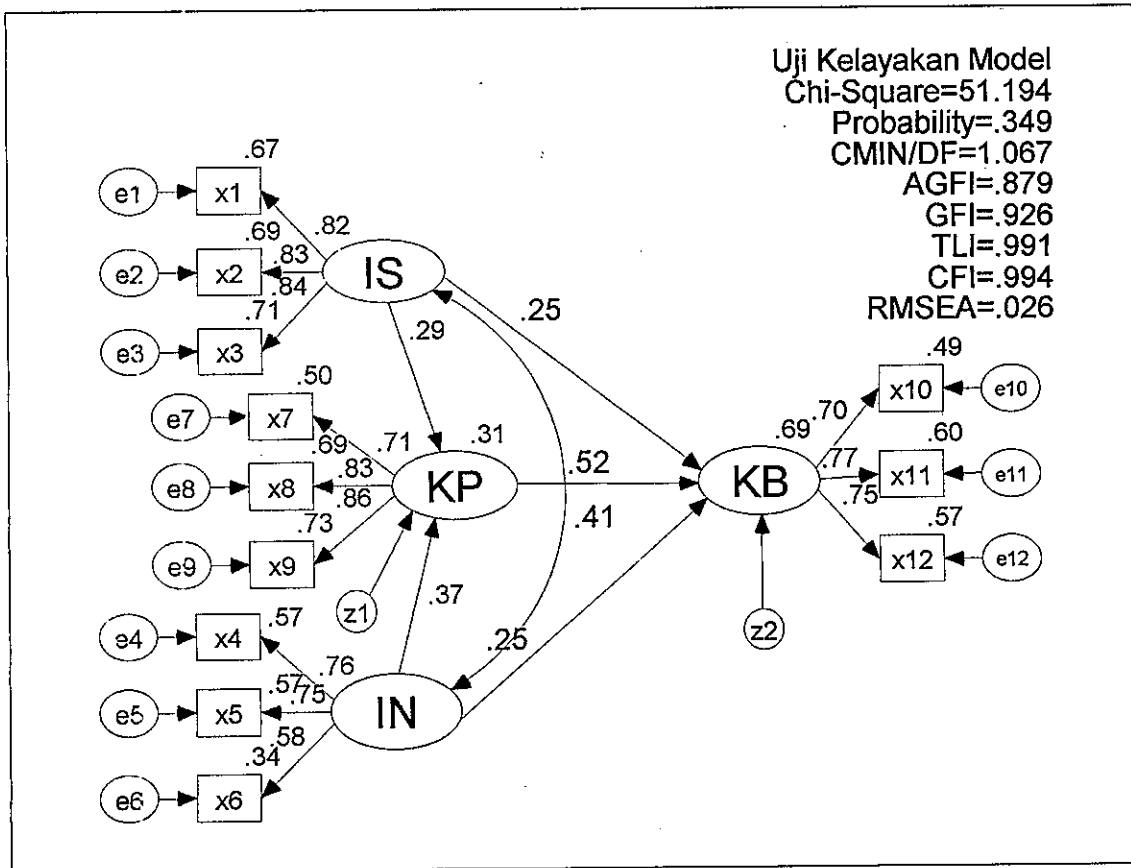
Dari hasil pengolahan data pada regression weight di atas terlihat bahwa masing-masing indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria statistik yaitu nilai CR di atas 1,96 dengan nilai P di bawah 0,05.

Nilai CR yang di atas 1,96 pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) menunjukkan bahwa dimensi yang digunakan pada variabel laten merupakan benar-benar indikator pembentuk variabel laten tersebut. Dengan hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka kedua konstruk pada model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.2.4. Structural Equation Model (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 4.4., tabel 4.7. dan tabel 4.8. berikut ini.

Gambar 4.4.  
Structural Equation Model



Sumber : data primer yang diolah, 2004

Keterangan:

- X1 : Pemeliharaan hubungan yang baik
- X2 : Hubungan kerjasama yang baik
- X3 : Pencapaian tujuan bersama
- X4 : Keunggulan produk
- X5 : Keunikan produk
- X6 : Efisiensi biaya
- X7 : Peningkatan fasilitas dan layanan produk
- X8 : Kepercayaan outlet pada supplier
- X9 : Ketersediaan barang
- X10 : Keunggulan harga
- X11 : Kualitas produk
- X12 : Lebih mudah didapat

IS : Integrasi Stratejik

IN : Inovasi

KP : Kinerja Pemasaran

KB : Keunggulan Bersaing

Tabel 4.7.  
 Indeks Pengujian Kelayakan Model  
 (Goodness of Fit Indices)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Model</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ Chi-square	Kecil, $\chi^2$ dgn df = 48 adl 65,1707618	51,194	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0,349	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,026	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,926	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,879	Marginal
CMNI/DF	$\leq 2.00$	1,067	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,991	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,994	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2004

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Dari hasil pengolahan data atas model yang dikembangkan didapatkan nilai *goodness of fit* (GFI) sebesar 0,926. Adapun nilai GFI ini merupakan ukuran non statistik yang mempunyai nilai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). Hasil penelitian termasuk ke dalam kategori *better fit*.

Untuk menguji lebih lanjut nilai GFI, *fit index* di atas selanjutnya disesuaikan terhadap *degrees of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of fit index* (AGFI) adalah 0,879.

Hasil uji kesesuaian dari model di atas juga memenuhi batasan  $GFI \geq 0,90$  namun tidak memenuhi (marginal) untuk persyaratan  $AGFI \geq 0,90$ . Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat kelayakan yang dapat

diterima. Dan fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada model penuh.

Nilai *probability* sebesar 0,349 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matrik kovarians data dengan matrik kovarians yang diestimasi. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini diartikan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak berbedanya matrik kovarians sample dan matrik kovarians populasi yang diestimasi dapat diterima. Dan secara umum, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Tabel 4.8.

*Standardized Regression Weight Full*

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP <-- IS	0.288	0.091	2.31	0.021	par-8
KP <-- IN	0.37	0.124	2.649	0.008	par-14
KB <-- IS	0.253	0.091	2.334	0.02	par-11
KB <-- IN	0.253	0.129	2.015	0.044	par-12
KB <-- KP	0.516	0.173	3.445	0.001	par-13
x6 <-- IN	0.579	0.163	4.825	0	par-1
x5 <-- IN	0.753	0.176	5.972	0	par-2
x4 <-- IN	0.756				
x7 <-- KP	0.706				
x10 <-- KB	0.697				
x11 <-- KB	0.774	0.151	6.248	0	par-3
x12 <-- KB	0.752	0.147	6.318	0	par-4
x8 <-- KP	0.831	0.16	7.46	0	par-5
x3 <-- IS	0.844	0.101	9.083	0	par-6
x2 <-- IS	0.83	0.107	8.871	0	par-7
x1 <-- IS	0.821				
x9 <-- KP	0.855	0.193	7.187	0	par-9

Sumber : data primer yang diolah, 2004

Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakkan melalui nilai P dan CR masing-masing hubungan antar variabel seperti yang terlihat pada tabel 4.8 di atas.

Melalui pengamatan terhadap nilai CR pada tabel 4.8. terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, karena itu hipotesis nol bahwa regresi weight adalah sama dengan nol dapat ditolak. Dengan demikian, menerima hipotesis alternatif, bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu dapat diterima.

#### 4.3. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya. Hasilnya seperti yang disajikan dalam tabel 4.9.

Tabel. 4.9.

##### *Assessment of Normality*

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1	4	10	0.143	0.582	-0.81	-1.65
X2	3	10	-0.057	-0.23	-0.59	-1.2
X3	3	10	0.037	0.152	-0.63	-1.29
x12	4	10	0.168	0.687	-0.75	-1.53
x11	4	10	0.11	0.449	-0.84	-1.72
x10	3	10	-0.028	-0.12	-0.59	-1.2
X7	4	10	0.206	0.841	-0.48	-0.98
X8	4	10	-0.004	-0.02	-0.91	-1.86
X9	3	10	0.093	0.381	-0.71	-1.46
X4	3	10	-0.002	-0.01	-0.53	-1.09
X5	4	10	-0.087	-0.35	-0.89	-1.82
X6	4	10	-0.121	-0.5	-0.64	-1.31
Multivariate					0.588	0.161

Sumber : data primer yang diolah, 2004

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan criteria ratio sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang mempunyai sebaran yang tidak normal. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal.

#### **4.4. 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 et.al, 1995:57-58). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan 2 (dua) cara yaitu: analisis terhadap univariate outlier dan analisis terhadap multivariate outliers (Hair et.al, 1995:58-59).

##### **4.4.1. 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 rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair et.al, dalam Ferdinand, 2002:74). Pengujian univariate outliers ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS pada menu Descriptive Statistic-Summarize.

Observant data yang memiliki z-score  $\geq 3,00$  akan dikategorikan sebagai outliers. Hasil pengujian univariate outliers pada tabel 4.10. berikut ini tidak menunjukkan adanya univariate outliers.

Tabel 4.10.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.52795	1.95787	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.33628	1.99017	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.48067	2.06506	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.46556	2.12458	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-1.91775	1.81813	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-1.99656	1.83071	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.08584	2.04453	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.02706	2.05427	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.34000	1.86000	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.27087	1.84728	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.04289	2.09810	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.95521	2.13234	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : data primer yang diolah, 2004

#### 4.4.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers, 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 et.al. 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2002:102-103).

Untuk menghitung jarak mahalnobis berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 12 (jumlah variabel) pada tingkat  $p \leq 0.001$  adalah  $\chi^2$  (12.0,001) adalah 32,9 (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Jadi data yang memiliki jarak mahalnobis lebih besar dari 32,9 adalah multivariate. Dari hasil pengolahan data telah diketahui bahwa jarak mahalnobis minimal adalah 4,439 dan maksimal adalah 27,836 (data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran output).

#### 4.4.3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Dengan menggunakan AMOS 4.0 determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar 1.1807e+002. Yang sangat jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas, karena itu data layak untuk digunakan.

#### 4.4.4. Pengujian terhadap Nilai Residual

Standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat tabel 4.11. berikut ini, yang dapat disimpulkan bahwa data yang diinginkan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\leq \pm 2,58$

Tabel 4.11

Tabel Nilai Residual

	x1	X2	x3	x12	x11	x10	x7	x8	x9	x4	x5	x6
x1	0	0.025	0.075	-0.005	0.031	-0.785	0.302	-0.804	-0.326	-0.946	-0.067	-0.863
x2	0.025	0	-0.092	0.252	0.843	-0.802	0.019	-0.285	0.646	0.057	0.951	-0.27
x3	0.075	-0.092	0	-0.265	0.336	-0.168	0.752	-0.367	0.346	0.474	-0.03	0.006
X12	-0.005	0.252	-0.265	0	0.163	0.204	-0.254	-0.778	-0.528	0.257	0.06	0.98
X11	0.031	0.843	0.336	0.163	0	-0.395	-0.458	-0.331	0.18	-0.513	0.429	1.03
X10	-0.785	-0.802	-0.168	0.204	-0.395	0	1.186	0.377	1.265	-0.916	-0.853	0.327
x7	0.302	0.019	0.752	-0.254	-0.458	1.186	0	0.285	-0.268	-0.068	-0.346	0.24
x8	-0.804	-0.285	-0.367	-0.778	-0.331	0.377	0.285	0	0.015	-0.369	-0.093	0.706
x9	-0.326	0.646	0.346	-0.528	0.18	1.265	-0.268	0.015	0	-0.112	-0.201	1.11
x4	-0.946	0.057	0.474	0.257	-0.513	-0.916	-0.068	-0.369	-0.112	0	0.174	-0.019
x5	-0.067	0.951	-0.03	0.06	0.429	-0.853	-0.346	-0.093	-0.201	0.174	0	-0.354
x6	-0.863	-0.27	0.006	0.98	1.03	0.327	0.24	0.706	1.11	-0.019	-0.354	0

Sumber : data primer yang diolah, 2004

#### 4.5. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

##### 4.5.1. Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Rumus yang dapat digunakan untuk uji reliabilitas adalah sebagai berikut (Hair et.al, 1995:642) :

$$\text{Costruct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

- $\epsilon_j$  adalah measurement error dari tiap indikator . Measurement error adalah sama dengan  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,70$ .

#### Hasil standard loading

$$\text{IS} : 0.82 + 0.83 + 0.84 = 2.49$$

$$\text{IN} : 0.76 + 0.75 + 0.58 = 2.09$$

$$\text{KP} : 0.71 + 0.83 + 0.86 = 2.40$$

$$\text{KB} : 0.70 + 0.77 + 0.75 = 2.22$$

#### Hasil Measurement error data

$$\text{IS} : 0.33 + 0.34 + 0.29 = 0.96$$

$$\text{IN} : 0.43 + 0.43 + 0.66 = 1.52$$

$$\text{KP} : 0.50 + 0.31 + 0.27 = 1.08$$

$$\text{KB} : 0.51 + 0.40 + 0.43 = 1.34$$

#### Perhitungan reliabilitas data

$$\text{IS} : \frac{(2.49)^2}{(2.49)^2 + 0.96} = 0.8659$$

$$\text{IN} : \frac{(2.09)^2}{(2.09)^2 + 1.52} = 0.7419$$

$$\text{KP} : \frac{(2.40)^2}{(2.40)^2 + 1.08} = 0.8421$$

$$\text{KB} : \frac{(2.22)^2}{(2.22)^2 + 1.34} = 0.7863$$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus di atas tersaji dalam tabel 4.12. Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

#### 4.5.2. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang diterima adalah  $\geq 0.50$ . Rumus yang digunakan adalah (Hair et.al, 1995:642) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{Std. Loading})^2}{\sum (\text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Keterangan :

- standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\varepsilon_j$  adalah measurement error dari tiap indikator .

Hasil standard loading

$$\text{IS} : (0.82)^2 + (0.83)^2 + (0.84)^2 = 2.0669$$

$$\text{IN} : (0.76)^2 + (0.75)^2 + (0.58)^2 = 1.4765$$

$$\text{KP} : (0.71)^2 + (0.83)^2 + (0.86)^2 = 1.9326$$

$$\text{KB} : (0.70)^2 + (0.77)^2 + (0.75)^2 = 1.6454$$

Hasil Measurement error data

$$\text{IS} : 0.33 + 0.34 + 0.29 = 0.96$$

$$\text{IN} : 0.43 + 0.43 + 0.66 = 1.52$$

$$\text{KP} : 0.50 + 0.31 + 0.27 = 1.08$$

$$\text{KB} : 0.51 + 0.40 + 0.43 = 1.34$$

Perhitungan variance data

$$\text{IS} : \frac{2.0669}{2.0669 + 0.96} = 0.5027$$

$$\text{IN} : \frac{1.4765}{1.4765 + 1.52} = 0.6415$$

$$\text{KP} : \frac{1.9326}{1.9326 + 1.08} = 0.5511$$

$$\text{KB} : \frac{1.6454}{1.6454 + 1.34} = 0.7863$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam satu tabel 4.12. di bawah ini.

Tabel 4.12.

## Hasil Perhitungan Reliabilitas &amp; Variance Extract

	Loading	Loading <sup>2</sup>	Error	1-Error	$\Sigma$ Loading <sup>2</sup>	Const. Reliability	Var. Extr
IS					6,2001	0,8659	0,6828
X1	0,82	0,6724	0,67	0,33			
X2	0,83	0,6889	0,69	0,34			
X3	0,84	0,7056	0,71	0,29			
$\Sigma$	2,49	2,0669	2,07	0,96			
IN					4,3681	0,7419	0,5027
X4	0,76	0,5776	0,57	0,43			
X5	0,75	0,5625	0,57	0,43			
X6	0,58	0,3364	0,34	0,66			
$\Sigma$	2,09	1,4765	1,48	1,52			
KP					5,7600	0,8421	0,6415
X7	0,71	0,5041	0,50	0,50			
X8	0,83	0,6889	0,69	0,31			
X9	0,86	0,7396	0,73	0,27			
$\Sigma$	2,40	1,9326	1,92	1,08			
KB					4,9284	0,7863	0,5511
X10	0,70	0,4900	0,49	0,51			
X11	0,77	0,5929	0,60	0,40			
X12	0,75	0,5625	0,57	0,43			
$\Sigma$	2,22	1,6454	1,66	1,34			

Sumber : data primer yang diolah, 2004

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas dan variance extract berada di atas batas nilai yang telah disyaratkan. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel* relatif mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

#### 4.6. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui Analisis Faktor Konfirmatori dan SEM, maka model dalam penelitian ini seperti dalam gambar 4.4. dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi criteria goodness of fit : Chi-square : 51,194; probability :

0,349; CMIN/DF : 1,067; GFI : 0,926; AGFI : 0,879; TLI : 0,991; CFI : 0,994 dan RMSEA : 0,26, seperti pada tabel 4.7. Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian kepada 4 (empat) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

#### **4.6.1. Pengujian Hipotesis 1**

H1 : Integrasi stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran

Parameter estimasi antara integrasi stratejik terhadap kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2,31 dengan nilai P sebesar 0,021 seperti yang tampak pada tabel 4.9. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P, dengan demikian hipotesis 1 terbukti.

#### **4.6.2. Pengujian Hipotesis 2**

H2 : Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran

Parameter estimasi antara inovasi terhadap kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2,649 dengan nilai P sebesar 0,008 seperti pada tabel 4.9. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 (5%) untuk P, dengan demikian hipotesis 2 terbukti.

#### **4.6.3. Pengujian Hipotesis 3**

H2 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Parameter estimasi antara kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 3,445 dan P = 0,001 seperti pada tabel 4.9. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 (5%) untuk P dengan demikian hipotesis 3 terbukti.

#### 4.7. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung tampak pada tabel 4.13, kemudian pengaruh secara tidak langsung tampak pada tabel 4.14, dan pengaruh total tampak pada tabel 4.15.

Tabel 4.13  
Estimasi Pengaruh Langsung

	IS	IN	KP	KB
KP	0.288	0.37	0	0
KB	0.253	0.253	0.516	0
x1	0.821	0	0	0
x2	0.83	0	0	0
x3	0.844	0	0	0
x12	0	0	0	0.752
x11	0	0	0	0.774
x10	0	0	0	0.697
x7	0	0	0.706	0
x8	0	0	0.831	0
x9	0	0	0.855	0
x4	0	0.756	0	0
x5	0	0.753	0	0
x6	0	0.579	0	0

Sumber : data primer yang diolah, 2004

Dari tabel di atas dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari IS (Integrasi Stratejik) terhadap KP (Kinerja Pemasaran) sebesar 0,288 dan terhadap KB (Keunggulan Bersaing) sebesar 0,253. Pengaruh langsung dari IN (Inovasi) terhadap KP (Kinerja Pemasaran) sebesar 0,37 dan terhadap KB (Keunggulan Bersaing) sebesar 0,253. Pengaruh langsung KP (Kinerja Pemasaran) terhadap KB (Keunggulan Bersaing) sebesar 0,516.

Pengaruh langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai lambda dari masing-masing indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis.

Tabel 4.14  
Estimasi Pengaruh Tidak Langsung

	IS	IN	KP	KB
KP	0	0	0	0
KB	0.149	0.191	0	0
x1	0	0	0	0
x2	0	0	0	0
x3	0	0	0	0
x12	0.302	0.334	0.388	0
x11	0.31	0.343	0.399	0
x10	0.28	0.309	0.359	0
x7	0.204	0.261	0	0
x8	0.24	0.307	0	0
x9	0.247	0.316	0	0
x4	0	0	0	0
x5	0	0	0	0
x6	0	0	0	0

Sumber : data primer yang diolah, 2004

Tabel di atas menunjukkan pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Terlihat pengaruh tidak langsung dari IS (Integrasi Stratejik) terhadap KB (Keunggulan Bersaing) sebesar 0,149 dan pengaruh tidak langsung IN (Inovasi) terhadap KB (Keunggulan Bersaing) sebesar 0,191.

Tabel 4.15  
Estimasi Pengaruh Total

	IS	IN	KP	KB
KP	0.288	0.37	0	0
KB	0.401	0.444	0.516	0
x1	0.821	0	0	0
x2	0.83	0	0	0
x3	0.844	0	0	0
x12	0.302	0.334	0.388	0.752
x11	0.31	0.343	0.399	0.774
x10	0.28	0.309	0.359	0.697
x7	0.204	0.261	0.706	0
x8	0.24	0.307	0.831	0
x9	0.247	0.316	0.855	0
x4	0	0.756	0	0
x5	0	0.753	0	0
x6	0	0.579	0	0

Sumber : data primer yang diolah, 2004

Tabel di atas menunjukkan pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel tertentu. Pengaruh total dari IS (Integrasi Stratejik) dan IN (Inovasi) terhadap KP (Kinerja Pemasaran) masing-masing sebesar 0,288 dan 0,37 di mana nilai ini sama dengan nilai dari pengaruh langsung (tabel 4.11). Hal ini berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan IS (Integrasi Stratejik) dan IN (Inovasi).

Pengaruh total dari IS (Integrasi Stratejik) dan IN (Inovasi) terhadap KB (Keunggulan Bersaing) masing-masing sebesar 0,401 dan 0,444 sedangkan IS (Integrasi Stratejik) dan IN (Inovasi) hanya mempunyai pengaruh langsung yang besarnya sama yaitu masing-masing 0,253. Terdapat selisih nilai yang cukup besar yang menunjukkan bahwa adanya kemungkinan hubungan lain yang mempengaruhi kekuatan IS (Integrasi Stratejik) maupun IN (Inovasi). KP (Kinerja Pemasaran) mempunyai pengaruh total

terhadap KB (Keunggulan Bersaing) sebesar 0,516 dimana nilai ini sama dengan efek langsungnya sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan lain yang mempengaruhi kekuatan kinerja pemasaran dalam hubungannya dengan keunggulan bersaing.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pada Bab V ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan hipotesis dan implikasi hasil penelitian yang meliputi kesimpulan tentang hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis atas hasil penelitian, implikasi manjerial, keterbatasan penelitian ini serta agenda untuk penelitian mendatang.

Pada Bab I telah dijelaskan bahwa suatu perusahaan yang berkompetisi dalam era globalisasi ini dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing. Sementara itu, keunggulan bersaing dapat dicapai dengan peningkatan suatu kinerja (*performance*). Sementara itu kinerja dapat dipengaruhi oleh integrasi stratejik (Johnson, 1999:7) dan inovasi (Song & Parry, 1997:3; Han, Kim & Srivastava, 1998:30). Sedangkan dengan adanya peningkatan kinerja pemasaran akan berdampak positif terhadap keunggulan bersaing (Fawcett & Clinton, 1996:40).

Berdasarkan paparan di atas maka permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh integrasi stratejik dan inovasi terhadap kinerja pemasaran untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Untuk menguji permasalahan yang diajukan dalam Bab I maka pada Bab II diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan tiga dasar teori yaitu teori mengenai integrasi stratejik yang mempengaruhi kinerja pemasaran (hipotesis 1). Teori mengenai inovasi yang mempengaruhi kinerja pemasaran (hipotesis 2). Teori mengenai kinerja pemasaran yang

mempengaruhi keunggulan bersaing (hipotesis 3). Berdasarkan paparan di atas, ada tiga hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini.

Untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut di Bab II secara empiris, pada Bab III diuraikan metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi penelitian adalah outlet seluler yang berlokasi di kota Semarang. Jumlah responden telah ditentukan sebanyak 100 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kusioner berdasarkan daftar pertanyaan. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) pada software AMOS 4.0.

Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji tiga hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan standardized residual covarian  $\leq \pm 2,58$ . Sementara nilai determinant of covarian matrixnya  $1.1807e+002$ .

Model pengukuran eksogenous yaitu dimensi integrasi stratejik dan inovasi serta model endogenous untuk dimensi kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing telah diuji dengan analisis faktor konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisis dengan SEM sebagai model keseluruhan (full model). Full model terdiri dari 12 observed variable dan 4 latent variabel untuk model pengujian hubungan kausalitas antara variabel-variabel integrasi stratejik, inovasi, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing yang telah memenuhi criteria goodness of fit yaitu : chi-square: 51,194, probability: 0,349, CMIN/DF: 1,067, GFI: 0,926, AGFI: 0.879, TLI: 0,991, CFI: 0,994, & RMSEA: 0,26 seperti pada tabel 4.8.

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima. Dengan kata lain, dengan menggunakan responden outlet seluler, hasilnya dapat mendukung secara empiris model yang dibangun dalam penelitian ini.

## **5.1. Kesimpulan Hipotesis**

### **5.1.1. Integrasi Stratejik dan Kinerja Pemasaran.**

H1: Integrasi stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Integrasi stratejik merupakan keterlibatan antara dua perusahaan dalam suatu hubungan yang mengakibatkan penggabungan sumber daya, peningkatan kapabilitas bersama serta peningkatan posisi kompetitif bagi para perusahaan yang melakukan kemitraan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi stratejik mempengaruhi kinerja pemasaran. Sedangkan kinerja pemasaran didefinisikan sebagai suatu ukuran hasil kerja atau prestasi dari suatu pemasaran. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa agar dapat meningkatkan kinerja pemasaran maka perlu bagi perusahaan untuk mengembangkan integrasi stratejik dengan outlet.

### **5.1.2. Inovasi dan Kinerja Pemasaran**

H2: Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan yang positif antara inovasi dengan kinerja pemasaran. Inovasi menunjukkan penilaian tingkat inovasi produk yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang

diharapkan oleh perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan adanya inovasi yang dilakukan, maka dapat meningkatkan kinerja pemasaran produk perusahaan tersebut.

### **5.1.3. Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing**

H3 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Kinerja pemasaran merupakan ukuran hasil kerja pemasaran suatu perusahaan dan dalam penelitian ini kinerja pemasaran mempengaruhi keunggulan bersaing yang merupakan posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Dengan demikian peningkatan kinerja pemasaran dapat pula meningkatkan keunggulan bersaing.

## **5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian**

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran dan yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Sesuai uraian pada Bab I yang mengemukakan masalah dalam penelitian ini adalah : bagaimana pengaruh integrasi stratejik dan inovasi terhadap kinerja pemasaran untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi integrasi stratejik dan

inovasi seperti yang diungkapkan oleh (Johnson, 1999), Gatignon & Xuereb (1997) dan Han, Kim & Srivastava (1998).

Dari kedua variabel yang berpengaruh, variabel inovasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pemasaran dibandingkan dengan variabel integrasi stratejik. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pertanyaan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut:

- Kinerja pemasaran dipengaruhi oleh integrasi stratejik antara perusahaan dengan outlet
- Inovasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.

Kinerja pemasaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan paparan di atas maka dikembangkan pertanyaan yang didukung bukti empiris sebagai berikut:

- Keunggulan bersaing dipengaruhi oleh kinerja pemasaran, dengan demikian kinerja pemasaran yang baik dapat pula meningkatkan keunggulan bersaing.

Berdasarkan hipotesa-hipotesa yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian Structural Equation Model (SEM), telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kinerja pemasaran dari tiga konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris :

1. Semakin baik integrasi stratejik antara perusahaan Indosat dengan outlet seluler di kota Semarang akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran produk kartu Indosat GSM seluler prabayar.

2. Semakin tinggi tingkat inovasi produk kartu Indosat GSM seluler prabayar akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran produk kartu Indosat GSM seluler prabayar pada outlet seluler kota Semarang.
3. Semakin baik kinerja pemasaran produk kartu Indosat GSM seluler prabayar pada outlet seluler di kota Semarang akan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing pada produk kartu Indosat GSM seluler prabayar.

### **5.3. Implikasi Kebijakan**

#### **5.3.1. Implikasi Teoritis**

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori integrasi stratejik, inovasi dan keunggulan bersaing telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran (integrasi stratejik dan inovasi) dan yang mempengaruhi keunggulan bersaing (kinerja pemasaran) pada beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh integrasi stratejik. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang dinyatakan oleh pendapat Johnson (1999:8) bahwa integrasi stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
2. Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang dikemukakan oleh pendapat Gatignon &

Xuereb (1997:79) dan Han, Kim & Srivasta (1998:30) bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh inovasi.

3. Keunggulan bersaing dipengaruhi secara positif oleh kinerja pemasaran. Oleh sebab itu semakin baik kinerja pemasaran akan meningkatkan pula keunggulan bersaing. Hal ini didukung pula secara empiris teoritis oleh Fawcett dan Clinton (1996:40) yang menyatakan adanya hubungan positif antara kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing.

### 5.3.2. Impikasi Kebijakan Manajerial

Dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa integrasi stratejik dan inovasi merupakan faktor untuk meningkatkan kinerja pemasaran, sedangkan kinerja pemasaran merupakan hal yang penting dalam penciptaan keunggulan bersaing. Dengan hasil tersebut memberikan implikasi manajerial sebagai berikut:

1. Melihat positifnya pengaruh integrasi terhadap kinerja pemasaran maka perusahaan harus benar-benar dapat mengembangkan integrasi stratejik dengan membangun hubungan yang kuat antara perusahaan dengan outlet dalam artian saling ketergantungan dan saling membutuhkan dapat meningkatkan keefektifan penerapan strategi perusahaan, yang dapat diwujudkan antara lain dengan memberikan *point reward*, komisi maupun bonus bagi outlet yang dapat melakukan penjualan produk sesuai target yang ditetapkan oleh perusahaan, mengadakan program *outlet gathering* untuk mempererat hubungan antar outlet dan perusahaan. Hubungan yang dibangun tersebut berdasarkan kerjasama dan

untuk mencapai tujuan bersama, dengan demikian akan berakibat perusahaan akan memperoleh kepercayaan dari outlet sehingga lebih mudah memenuhi persediaan pasokan akan produk bila terjadi permintaan akan produk tersebut oleh konsumen.

2. Perusahaan dalam memenangkan persaingan pasar yang cenderung semakin kompetitif, maka perusahaan harus terus menerus melakukan inovasi produk dengan memberikan keunikan pada produknya yang tidak dimiliki oleh produk lain sejenis agar dapat memberikan nilai tambah untuk menarik minat konsumen untuk mendapatkan produk tersebut. Persaingan dalam bisnis seluler tidak hanya pada menekan biaya dan memberi diskon bagi pelanggan kartu prabayarnya namun juga sudah melakukan penurunan tarif untuk menjaring para pelanggannya. Namun, hal tersebut semata-mata hanya merupakan sebagian dari cara untuk memenangkan persaingan pasar. Perusahaan juga diharuskan untuk meningkatkan keunggulan produknya sehingga menempatkan perusahaan pada posisi yang kompetitif. Hal tersebut dapat dilakukan antara lain dengan memberlakukan bebas roaming baik nasional maupun internasional, memperluas layanan jaringan, memperbanyak variasi nilai voucher isi ulang maupun melengkapi fasilitas fitur dengan informasi dan berita aktual. Perusahaan diharapkan selalu melakukan inovasi untuk meningkatkan pelayanan dan fasilitas produknya yang ujung-ujungnya akan menjadi kekuatan utama dalam usaha memenangkan persaingan pasar.

3. Keseluruhan proses dalam usaha pemenangan pasar harus dipandang sebagai sebuah sinergi strategi yang sistematis dan tidak terputus-putus. Dan salah satu cara agar optimalisasi proses dapat berimbang secara penuh, pada optimalisasi hasil kinerja pemasaran yang terus menerus pada perkembangan bisnis secara mikro dan makro harus dilakukan secara serius, tanpa mengesampingkan faktor-faktor eksternal yang relevan dengan misi dan tujuan bisnis.

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan penelitian adalah mengenai obyek penelitian yang hanya menguji outlet kartu seluler prabayar yang berlokasi di kota Semarang saja. Dengan demikian, situasi dan kondisi lingkungan yang ada tentu berbeda apabila penelitian ini dilakukan di daerah lain karena budayanya juga berbeda.
2. Keterbatasan yang lain disebabkan karena tidak semua variabel maupun indikator yang berpengaruh terhadap integrasi stratejik, inovasi dan kinerja pemasaran diikuti sertakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk disesuaikan dengan obyek penelitian ini, antara lain:
  - Pada indikator integrasi stratejik yaitu :  
Pemasok bukan bagian penting dalam perencanaan, perubahan strategi bersaing jika pemasok keluar dari bisnis (sesuai Johnson, 1999:16)
  - Pada variabel inovasi yaitu :  
Orientasi strategi perusahaan yang meliputi pelanggan, pesaing, teknologi dan koordinasi antar fungsi (sesuai Gagtinon & Xuereb, 1997:79)

- Pada indikator kinerja pemasaran yaitu :

Perubahan dalam tingkat inventori, perubahan dalam jumlah ukuran kinerja (sesuai Fawcett & Clinton, 1996:41)

#### **5.5. Agenda Penelitian mendatang**

- Penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda baik dari segi bentuk usaha maupun lokasi obyek penelitian.
- Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing seperti promosi (iklan), kepuasan konsumen, kualitas hubungan. Di samping itu pula perlu diteliti indikator-indikator yang ada pada integrasi strategik dan kinerja pemasaran yang belum ada pada penelitian ini.

## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, C James & Narus, A. James, 1990, " *A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnership*", Journal of Marketing, Vol. 54, pp. 42-58
- Bharadwaj, S.G., et.al., 1993, " *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Proposition*", Journal of Marketing, Vol. 57, pp. 83-99
- Barney, Jay, 1991, " *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*", Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120
- Cravens, David W., 1996, " *Pemasaran Strategis*", Erlangga, Jakarta
- Calantone, Roger J., et.al, 1994, " *Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success*", Journal of Business Research, Vol. 30, pp. 143-148
- Clark, Bruce H and Montgomery, David B., 1999, " *Managerial Identification of Competitors*", Journal of Marketing, Vol. 63, July, pp. 67-83
- Cooper, Robert G, 2000 " *Product Innovation and Technology Strategy*", Journal Research Technology Management, Vol. 43, Jan/Feb, pp. 38-41
- Day, George S. & Robin Wensley, 1998, " *Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*", Journal of Marketing, Vol. 52, April, pp. 1-20
- Droge, Cornelia; Vickery, Shawnee; Markland, Robert E et.al. 1994, " *Source and Outcome of Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Furniture Industry*", Decision Science (DSI), Vol. 25, Sep-Dec, pp.669-689
- Emory, W.C. and Cooper, D.R., 1991, " *Business Research Method*", Fourth Ed, Richard D Irwin, Inc. Boston
- Ferdinand, Augusty, 2002, " *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*", Badan Penerbit UNDIP Semarang
- , 2000, " *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*", Program Magister Manajemen UNDIP, Semarang

- , 1999, "*Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*", Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore Australia
- Fawcett, Stanley E & Clinton, Steven R, 1996, "*Enhancing Logistics Performance to Improve The Competitiveness of Manufacturing Organizations*", *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 37, pp. 40-46
- Ganesan, Shankar, 1994, "*Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationship*", *Journal of Marketing*, Vol.58, April, pp.1-19
- Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean Marc, 1997, "*Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance*", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, February, pp. 77-90
- Han, Jin, K., Kim, Namwoon and Srivasta, Rajendra K, 1998, "*Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?*", *Journal of Marketing*, Vol. 62, October, pp.30-45
- Hurley, Robert F and M. Hult G. Thomas, 1998, "*Innovation, Market Orientation and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination*", *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pp.42-54
- Hair, JR., Joseph F., et.al, 1995, "*Multivariate Data Analysis with Reading*", Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Johnson, Jean L. 1999, "*Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing The Interfirm Relationship As A Strategic Asset*", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.1, pp. 4-18
- Johnson, Jean L and Arunthanes, Wiboon, 1995, "*Ideal and Actual Product Adaption in US Exporting Firms: Market-related Determinants and Impact on Performance*", *Jpurnalof International Marketing Review*, Vol. 12, Iss. 3, pp. 31-46
- Kotler, Philip, 1994, "*Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*", Jilid I, Erlanga, Jakarta
- Lado, Augustine A., et.al. 1992, "*A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp.77-91
- Li, Tiger and Calantone, Roger J, 1998, "*The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination*", *Journal of Marketing*, Vol. 62, October, pp. 13-29

- Lukas, Bryan A. and Ferrell, O.C., 2000, "*The Effect of Market Orientation on Product Innovation*", Journal of The Academy of Marketing Science, Vol. 28, pp. 239-247
- Mohr, Jakki and John R. Nevin, 1990, "*Communication Strategies in Marketing Channel: A Theoretical Perspective*", Journal of Marketing, Oct, pp. 36-51
- Morgan, Robert M and Shelby D. Hunt, 1994, "*The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*", Journal of Marketing, Vol. 58, July, pp.20-38
- Purnama, N, 2000, "*Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Integrasi stratejik dan Perencanaan SDM*", Usahawan, No. 07 tahun XXIX, Lembaga Manajemen UI, Jakarta
- Pelham, Alfred M, 1997, "*Mediating Influences on The Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms*", Journal of Marketing, June, Vol.38, pp.55-68
- Sakakibara, Sadao; Flynn, Barbara B; Schroeder, Roger G; Morris, William T., 1997, "*The Impact of Just-in Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance*", Management Science, Vol.43, Iss:9, Sept 1997, pp.1246-1257
- Sugiyono, 1999, "*Metode Penelitian Bisnis*", Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Song, X. Michael and Parry, Mark E., 1997, "*A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and The United States*", Journal of Marketing, Vol. 61, April, pp.1-18
- Webster, Frederick E., Jr., 1992, "*The Changing Role of Marketing in The Corporation*", Journal of Marketing, Vol. 56, pp. 1-17

## KUESIONER

Nama Perusahaan :  
Alamat Perusahaan :  
Nama Pemilik :  
Alamat Pemilik :  
Jenis kelamin :  Pria  Wanita  
Pendidikan terakhir :  SD  SMU/Sederajat  S1  
 SMP  D3  S2  
Tahun berdirinya usaha anda :

Petunjuk :

Berdasarkan skala dari 1 sampai dengan 10 (1 = sangat tidak setuju, 10 = sangat setuju) berikan nilai dengan memberi tanda (X) pada kotak angka yang tersedia berdasarkan pernyataan/pertanyaan yang ada

Contoh :

Perusahaan akan selalu melakukan inovasi produk dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

sangat tidak setuju sangat setuju  
           
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Inovasi

1 Keunggulan kompetitif suatu produk tidak lepas dari pengembangan produk inovatifnya, sehingga akan mempunyai keunggulan di pasar.

Tujuan dalam inovasi produk-produk kartu Indosat GSM seluler prabayar adalah mempunyai keunggulan produk (antara lain: bebas roaming nasional, flat tarif, variasi nilai voucher, diskon belanja, dll) dibandingkan dengan produk pesaingnya

sangat tidak setuju sangat setuju  
           
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2 Keunikan yang dimiliki oleh produk inovatif merupakan hal penting dari keunggulan produk tersebut

Dengan inovasi produk kartu Indosat GSM seluler prabayar mampu menghasilkan produk dengan ciri-ciri tertentu (variasi fitur-fiturnya) dibandingkan dengan produk pesaing

sangat tidak setuju sangat setuju

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

3 Dalam pengembangan produk inovatifnya digunakan biaya seefisien mungkin dengan hasil tertentu yang diharapkan.

Penggunaan biaya yang efisien dalam inovasi produk-produk kartu Indosat GSM seluler prabayar menghasilkan harga produk yang lebih terjangkau dibandingkan produk pesaing

sangat tidak setuju sangat setuju

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

**Integrasi Stratejistik**

4 Anda selalu berusaha memelihara hubungan yang baik dengan PT Indosat

sangat tidak setuju sangat setuju

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

5 Dalam menjalankan hubungan kerjasama dengan PT Indosat, Anda mendasarkan kerjasama dengan saling menguntungkan

sangat tidak setuju sangat setuju

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

6 PT Indosat selalu mendukung usaha penjualan produk-produk kartu Indosat GSM seluler prabayar Anda untuk mencapai tujuan bersama

sangat tidak setuju sangat setuju

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

**Kinerja Pemasaran**

7 Produk kartu Indosat GSM seluler prabayar di outlet Anda mengalami peningkatan fasilitas dan layanan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

sangat tidak setuju sangat setuju

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

8 Kepercayaan Anda terhadap PT Indosat dan akan menumbuhkan kesetiaan/loyalitas outlet Anda dalam menjalin proses distribusi.

sangat tidak setuju sangat setuju

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

9 PT Indosat selalu menyediakan produk kartu Indosat GSM seluler prabayar untuk memenuhi kebutuhan outlet Anda

sangat tidak setuju sangat setuju

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

**Keunggulan Bersaing**

10 Menurut Anda, produk-produk kartu Indosat GSM seluler prabayar mempunyai keunggulan harga nominal yang lebih terjangkau oleh konsumen dibanding pesaingnya

sangat tidak setuju sangat setuju

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

11 Menurut Anda, produk-produk kartu Indosat GSM seluler prabayar lebih unggul kualitasnya (keunggulan fasilitas dan layanan) dibanding pesaingnya

sangat tidak setuju sangat setuju

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

12 Menurut Anda, produk-produk kartu Indosat GSM seluler prabayar di outlet Anda lebih mudah didapatkan dibanding pesaingnya

sangat tidak setuju sangat setuju

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