

**MEMBANGUN INTEGRASI STRATEGIS
DAN EFEKTIFITAS SALURAN DISTRIBUSI
DALAM UPAYA MENINGKATKAN
KINERJA PENJUALAN TELKOM FLEXI**

(STUDI EMPIRIS PADA OUTLET FLEXI DI KOTA SEMARANG)



TESIS

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

**Oleh :
Harry Friman Poerwijanto
NIM. C4A 103003**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**

PENGESAHAN TESIS

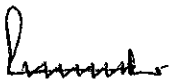
Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

MEMBANGUN INTEGRASI STRATEGIS DAN EFEKTIFITAS SALURAN DISTRIBUSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PENJUALAN TELKOM FLEXI

(STUDI EMPIRIS PADA OUTLET FLEXI DI KOTA SEMARANG)

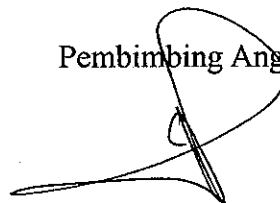
Yang disusun oleh Harry Friman Poerwijanto, NIM. C4A 103003
telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 28 Pebruari 2005

Pembimbing Utama



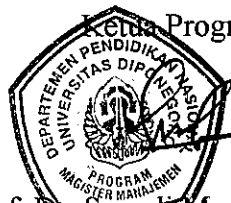
Drs. H. Daryono Rahardjo, MM

Pembimbing Anggota

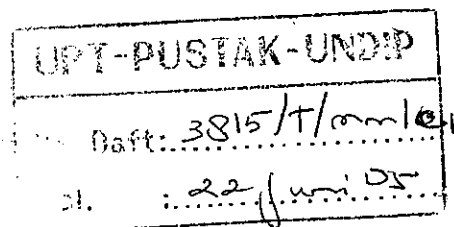


Drs. H. Susilo Toto Raharjo, MT

Semarang, 28 Pebruari 2005
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyandi Mangunwihardjo

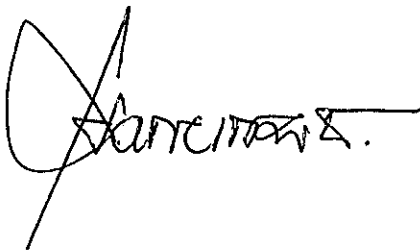


PERNYATAAN KEASLIAN TESIS



Sertifikat

Saya, *Harry Friman Poerwijanto*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.



Harry Friman Poerwijanto

28 Pebruari 2005

ABSTRACT

The success of cellular operators in marketing their products through independent distribution channels has required the Flexi operator as a new comer in the cellular business to study the factors such as: improvement of optimum qualified relationship, bureaucracy arrangement with proper formula, the maximum development of strategic integration with partner companies and the development of effective distribution channels so as to achieve the performance improvement of Flexi sales.

Some of the above factors are important to study empirically for the companies to obtain the factual supports available in the market so that the strategy being formulated can be more accurate as an effort to develop strategic integration with the independent distribution channels and use them effectively in order to improve the sales performance of Telkom Flexi. The objects of this research are the retailer outlets of Telkom Flexi in Semarang totaling 194 companies with the population element of outlet managers. The sampling technique applied is purposive sampling. The number of respondents determined as the samples of this research is 100 people. The analysis technique adopted to interpret and analyze the data is Structural Equation Model (SEM) from the AMOS software package.

From the results of hypothesis testing, it is proven that factors of relationship quality and bureaucracy perception serve as the positive effects to the strategic integration and effectiveness of distribution channels, which all ends in the significant product sale performance improvement.

ABSTRAKSI

Kesuksesan operator-operator Seluler memasarkan produknya melalui saluran distribusi bebas, mengharuskan operator Flexi sebagai pepadatang baru di pasar Seluler untuk meneliti faktor-faktor : peningkatan kualitas hubungan yg optimal, penataan birokrasi dengan formula yang tepat, pembangunan integrasi strategis dengan perusahaan mitra secara maksimal dan pembangunan saluran distribusi yang efektif sehingga diperoleh peningkatan kinerja penjualan Flexi.

Beberapa faktor di atas sangat penting untuk diteliti secara empirik, agar perusahaan dapat memperoleh dukungan fakta yang ada di pasar, sehingga strategi yang dirumuskan dapat lebih akurat sebagai upaya membangun integrasi strategis dengan saluran distribusi bebas dan mengefektifkannya guna peningkatan kinerja penjualan Telkom Flexi. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil objek penelitian pada outlet-outlet pengecer produk Telkom Flexi di Semarang yang berjumlah 194 perusahaan dengan elemen populasinya yaitu manajer outlet. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*. Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel penelitian adalah 100 orang. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model (SEM)* dari paket *software* AMOS 4.01.

Dari hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa faktor kualitas hubungan dan persepsi birokrasi menjadi efek positif terhadap integrasi strategis dan efektifitas saluran distribusi, yang kesemuanya bermuara pada peningkatan kinerja penjualan produk yang signifikan.

MOTTO & PERSEMBAHAN

Hidup adalah suatu misteri

Untuk dapat bertahan hidup

Manusia itu harus dapat memahami Alam dengan segala isinya

Dan untuk dapat memahami akan Alam

Manusia harus belajar, belajar, belajar & belajar

Dari Alam itu sendiri.

Semakin jauh manusia mempelajari Alam

Telah membuat manusia sadar akan kebesaran dan keagungan Nya

Sesungguhnya manusia itu tidaklah berdaya untuk menentukan

Hidup dan kehidupan seseorang, melainkan atas kehendak Nya.

Penelitian ini kupersembahkan kepada :.....

orang yang kucintai dan kusayangi.....

Istriku, Erny Diah Winuryanti

Serta rekan-rekan yang pernah berdinasi dan

berkarya di Poso

Semarang, 28 Pebruari 2005

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik, hidayah serta inayah-Nya, sehingga tesis dengan judul "Membangun integrasi strategis dan efektifitas saluran distribusi dalam upaya meningkatkan kinerja penjualan Telkom Flexi (studi empiris pada outlet Flexi di kota Semarang)" dapat disusun sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan yang kami miliki.

Tesis ini disusun untuk melengkapi salah satu persyaratan yang diwajibkan dalam rangka menyelesaikan Program Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang.

Pembuatan tesis ini telah melibatkan banyak pihak, oleh karena itu pada kesempatan yang sangat baik ini, kami ingin mengucapkan terima kasih dengan hati yang tulus & ikhlas kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Daryono Rahardjo, MM. dan Bapak Drs. Susilo Toto Raharjo, MT. selaku pembimbing.
3. Para Dosen dan Admisi Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
4. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro dan karyawan PT. Telkom Divre IV Jateng & DIY.

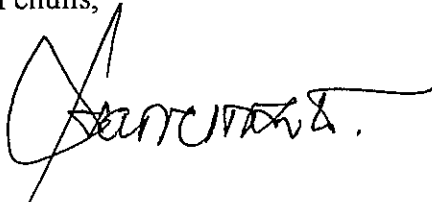
Atas segala bantuan yang tidak ternilai yang telah diberikan kepada kami, selama

kami studi hingga selesainya pembuatan tesis ini, sehingga hanya Allah SWT. yang dapat membalasnya.

Bagaimanapun, karya sederhana ini, secara materi, apapun titik acuannya, dengan segala kerendahan hati serta jiwa yang besar harus kami akui, masih sangat memerlukan banyak perbaikan dan penyempurnaan. Dan hanya dari pembacalah, proses penyempurnaan ini akan dapat kami wujudkan di masa mendatang.

Semarang, 28 Pebruari 2005

Penulis,



Harry Friman P.
NIM. C4A 103003

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|-----------------------------|---------|
| Halaman Judul | i |
| Pengesahan Tesis | ii |
| Sertifikat | iii |
| <i>Abstract</i> | iv |
| Abstraksi | v |
| Motto dan Persembahan | vi |
| Kata Pengantar | vii |
| Daftar Isi..... | ix |
| Daftar Tabel..... | xiii |
| Daftar Gambar..... | xiv |
| Daftar Lampiran | xv |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|---|---|
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah..... | 5 |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian | 6 |
| 1.3.1. Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.3.2. Kegunaan Penelitian | 7 |

BAB II TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

| | |
|--|----|
| 2.1. Konsep Dasar | 8 |
| 2.1.1. Kinerja Penjualan | 8 |
| 2.1.2. Efektifitas Saluran Distribusi | 9 |
| 2.1.3. Integrasi Strategis | 10 |
| 2.2. Hubungan antar Variabel..... | 11 |
| 2.2.1. Kualitas Hubungan dan Integrasi Strategis | 11 |
| 2.2.2. Kualitas Hubungan dan Efektifitas Saluran Distribusi | 14 |
| 2.2.3. Persepsi Birokrasi dan Efektifitas Saluran Distribusi | 15 |
| 2.2.4. Integrasi Strategis dan Kinerja Penjualan..... | 18 |
| 2.2.5. Efektifitas Saluran Distribusi dan Kinerja Penjualan..... | 19 |
| 2.3. Penelitian Sebelumnya | 21 |
| 2.4. Definisi Operasional Variabel dan Indikator..... | 26 |
| 2.4.1. Kualitas Hubungan | 26 |
| 2.4.2. Persepsi Birokrasi..... | 27 |
| 2.4.3. Integrasi Strategis | 28 |
| 2.4.4. Efektifitas Saluran Distribusi | 29 |
| 2.4.5. Kinerja Penjualan | 30 |
| 2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis | 33 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|----------------------------------|----|
| 3.1. Sumber dan Jenis Data | 36 |
| 3.1.1. Sumber Data | 36 |

| | |
|---|----|
| 3.1.2. Jenis Data | 36 |
| 3.2. Populasi dan Sampel | 37 |
| 3.3. Metode Pengumpulan Data | 38 |
| 3.4. Teknik Analisis | 40 |
| 3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas | 48 |
| 3.5.1. Uji Validitas (<i>Validity</i>)..... | 48 |
| 3.5.2. Uji Reliabilitas | 48 |
| 3.5.3. <i>Variance Extract</i> | 49 |

BAB IV ANALISIS DATA

| | |
|--|----|
| 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif..... | 50 |
| 4.2. Proses dan Hasil Analisis Data..... | 51 |
| 4.2.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi..... | 51 |
| 4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori..... | 52 |
| 4.2.3. Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> | 56 |
| 4.2.4. Proses Identifikasi..... | 60 |
| 4.2.5. Evaluasi atas Asumsi-Asumsi SEM..... | 60 |
| 4.2.5.1. Evaluasi <i>Outlier Univariate</i> | 60 |
| 4.2.5.2. Evaluasi <i>Outlier Multivariate</i> | 61 |
| 4.2.5.3. Uji Normalitas Data | 62 |
| 4.2.5.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas .. | 63 |
| 4.2.5.5. Uji Kesesuaian | 63 |
| 4.2.6. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model | 64 |

| | |
|---|----|
| 4.3. Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> | 64 |
| 4.3.1. Uji Reliabilitas Konstruk..... | 65 |
| 4.3.2. <i>Variance Extract</i> | 66 |
| 4.4. Pengujian Hipotesis..... | 67 |
| 4.5. Analisis Pengaruh..... | 70 |
| | |
| BAB V PENUTUP | |
| 5.1. Simpulan Hipotesis | 73 |
| 5.2. Simpulan Penelitian | 78 |
| 5.3. Implikasi Teoritis | 80 |
| 5.4. Implikasi Manajerial | 82 |
| 5.5. Keterbatasan Penelitian..... | 85 |
| 5.6. Agenda Penelitian Mendatang..... | 86 |
| | |
| DAFTAR REFERENSI | |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabel 2.1. | Penelitian Sebelumnya | 21 |
| Tabel 2.2. | Definisi Operasional Variabel | 31 |
| Tabel 3.1. | Desain Inti Pertanyaan | 39 |
| Tabel 3.2. | Model Pengukuran | 43 |
| Tabel 3.3. | Model Struktural | 44 |
| Tabel 3.4. | Variabel dan Indikator | 44 |
| Tabel 3.5. | <i>Goodness-of-fit Index</i> | 47 |
| Tabel 4.1. | Deskripsi Objek Penelitian | 51 |
| Tabel 4.2. | <i>Sample Covarians-Estimates</i> | 52 |
| Tabel 4.3. | Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori 1 | 53 |
| Tabel 4.4. | <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori 1 | 54 |
| Tabel 4.5. | Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori 2 | 55 |
| Tabel 4.6. | <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori 2 | 55 |
| Tabel 4.7. | Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> | 58 |
| Tabel 4.8. | <i>Regression Weight</i> | 59 |
| Tabel 4.9. | Statistik Deskriptif | 61 |
| Tabel 4.10. | <i>Assesment of Normality</i> | 62 |
| Tabel 4.11. | Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> | 63 |
| Tabel 4.12. | <i>Standardized Residual Covariance</i> | 64 |
| Tabel 4.13. | Hasil Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> | 66 |
| Tabel 4.14. | Estimasi Pengaruh Langsung | 70 |
| Tabel 4.15. | Estimasi Pengaruh Tidak Langsung | 71 |
| Tabel 4.16. | Estimasi Pengaruh Total | 72 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|---|----|
| Gambar 2.1. | Indikator Variabel Kualitas Hubungan..... | 27 |
| Gambar 2.2. | Indikator Variaber Persepsi Birokrasi..... | 28 |
| Gambar 2.3. | Indikator Variabel Integrasi Strategis..... | 29 |
| Gambar 2.4. | Indikator Variabel Efektifitas Saluran Distribusi..... | 30 |
| Gambar 2.5. | Indikator Variabel Kinerja Penjualan | 31 |
| Gambar 2.6. | Kerangka PemikiranTeoritis | 34 |
| Gambar 3.1. | Diagram Alur Penelitian..... | 42 |
| Gambar 4.1. | Analisis Faktor Konfirmatori 1 | 53 |
| Gambar 4.2. | Analisis Faktor Konfirmatori 2 | 54 |
| Gambar 4.3. | Hasil Pengujian <i>Structural Equation Modeling</i> | 57 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran – 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran – 2 : Daftar Authorized Dealer & Outlet Flexi di Semarang
- Lampiran – 3 : Output Statistik Deskriptif dengan Program SPSS 11.5
- Lampiran – 4 : Output AMOS
- Lampiran – 5 : Daftar Riwayat Hidup

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Perkembangan teknologi telekomunikasi yang begitu pesat telah mengubah regulasi dan peta bisnis telekomunikasi di Indonesia. Terbitnya Undang-undang Telekomunikasi nomor 36 tahun 1999 telah menghapuskan monopoli dibidang telekomunikasi, baik untuk pasar domestik, seluler maupun internasional.

Produk PSTN (*Public Switch Telephone Network*) yang selama ini menjadi andalan pendapatan dari PT. Telkom, atau bisa disebut Telkom, akan tergeser oleh *trend* teknologi telekomunikasi kedepan untuk terminal pengguna yang akan mengarah kepada teknologi *wireless* (tanpa kabel) dengan sistem transmisi *selluler*, (FTP Telkom, 2001, p.iii).

Jumlah pelanggan seluler di Indonesia pada tahun 2007 diperkirakan akan mencapai 65 juta pelanggan, sedangkan sampai dengan akhir Juli 2004 jumlah pelanggan PSTN Telkom baru mencapai 8,5 juta pelanggan dan seluler telah mencapai 24,5 juta pelanggan bahkan akhir tahun diperkirakan melonjak hingga 28 juta sambungan. Tampak jelas terlihat betapa menggiurkannya perkembangan pasar telepon seluler di Indonesia saat ini, hal ini diperkuat pula dengan kondisi densitas (kepadatan) telepon di Indonesia yang masih rendah, (Kompas Cyber Media, 27 Juli 2004, p.1).

Beberapa perusahaan saat ini telah bergerak cepat untuk mendapatkan keuntungan dari adanya peningkatan pasar ini, (Keltner & Finegold, 1996, p. 57). Walaupun pasar internasional dan seluler merupakan pasar yang baru bagi Telkom dan agar tetap menjadi *incumbent* telekomunikasi di Indonesia, maka mau tidak mau

Telkom harus terjun dikedua pasar tersebut. Untuk dapat terjun kedalam pasar seluler, Telkom harus melakukan inovasi produk yang didukung oleh teknologi yang dimilikinya dengan tetap memperhatikan koridor-koridor regulasi, sebagaimana dinyatakan oleh Schiling & Hill (Sitorus, 2004, p.71), bahwa saat ini untuk banyak industri, pengembangan produk baru merupakan satu-satunya faktor paling penting didalam mengendalikan kesuksesan ataupun kegagalan perusahaan.

Telkom Flexi atau biasa disebut Flexi adalah "*Brand Name*" dari produk Telkom yang mulai diluncurkan dipertengahan tahun 2002, sedangkan untuk di Jawa Tengah Flexi baru diluncurkan pertengahan Januari 2004, (Widiarto, 2004, p.1).

Peluncuran Flexi merupakan suatu upaya menyasati regulasi dan teknologi yang dipergunakan oleh operator seluler, karena bisnis seluler di Indonesia masih menyisakan "ceruk" pasar, yakni untuk pemakaian komunikasi antar pelanggan yang berada didalam satu kode area yang sama (lokal) masih tetap dikenakan tarif komunikasi jarak jauh atau SLJJ (sambungan langsung jarak jauh).

Padahal dari hasil evaluasi trafik pemakaian untuk komunikasi lokal ini menyerap 80% pemakaian total pelanggan untuk berkomunikasi lewat jasa operator, (Telkom, Laporan Performansi Divre IV, Oktober 2003).

Pada posisi inilah Flexi, sebagai suatu produk baru, menempatkan dirinya yaitu berada diantara produk PSTN dan Seluler. Flexi adalah telepon jenis seluler dengan teknologi CDMA (*Code Division Multiple Access*) yang memungkinkan penggunaanya *mobile* (bergerak) dengan jangkauan terbatas hanya untuk satu kode area tanpa *roaming* tetapi dengan pulsa telepon rumah, (Widiarto, 2004, p.1).

Sebagai suatu produk baru, perkembangan penetrasi pasar seluler untuk Flexi masih belum menggembirakan, seperti untuk area Jawa Tengah dan DIY dari target penjualan semester-1 2004 sebesar 80.000 ssf (satuan sambungan flexi) hanya

tercapai 3.186 ssf. Selain itu Flexi juga masih memiliki keterbatasan-keterbatasan, yakni :

- Kendala saluran distribusi, disamping penjualnya masih terbatas, Flexi saat ini masih belum menemukan bentuk distribusinya yang cocok.
- Sebagai produk baru, produk Telkom Flexi belum diimbangi dengan peluncuran *handset* CDMA, sehingga menyulitkan para pelanggan baru.
- Keterbatasan *Coverage Area*, untuk sementara baru bisa digunakan di Semarang, Solo dan Yogyakarta. Itupun cakupan *coverage area* nya masih terbatas karena *base traceiver station* (BTS) nya tidak tersebar terutama di kota-kota pinggiran.

(Widiarto, 2004, p.1-2)

PT. Telkom Divre IV yang wilayahnya meliputi Jateng dan DIY, untuk pemasaran Flexinya menggunakan jalur distribusi milik sendiri (dinas) yaitu Datel, Catel dan Yantel serta jalur distribusi *independent* berupa kerjasama dengan 13 AD (*authorized dealer*). Sedangkan operator-operator Seluler, karena tidak memiliki jalur distribusi dinas, membangun jalur distribusinya dengan distributor independen (Widiarto, 2004, p.3). Menurut Cougham dan Anderson (Sujoko, 2002, p.243), dinyatakan bahwa pada awalnya perusahaan akan mempertimbangkan apakah sebuah produk baru akan didistribusikan melalui saluran distribusi milik perusahaan atau lebih efisien melalui organisasi yang independen.

Dari uraian-uraian di atas dipandang dari perspektif *marketing*, agar dapat meningkatkan kinerja penjualannya, dapatlah dikaji beberapa faktor yang erat kaitannya dengan penjualan Telkom Flexi itu sendiri mengacu kepada hasil penelitian sebelumnya, seperti halnya yang dikemukakan Johnson (1999, p.4) bahwa dalam ruang lingkup hubungan perdagangan perusahaan ke perusahaan, untuk mencapai kinerja penjualan yang tinggi tidak hanya mengandalkan pada kinerja saluran

distribusinya saja melainkan juga bagaimana membangun integrasi strategis diantara pemasok dan distributornya. Anderson et al (Johnson, 1999, p.5) menyatakan bahwa faktor integrasi strategis diantara perusahaan bermula ketika perubahan hubungan menjadi penting, yaitu didalam jaringan perusahaan, hubungan adalah inti daripada lingkungan sekelilingnya, dalam sektor output atau input perusahaan yang lain.

Lebih lanjut Ferdinand (2002, p.14), menyatakan bahwa sudah menjadi keyakinan umum dan luas bahwa porsi dan pertumbuhan penjualan sampai derajat tertentu dipengaruhi oleh efektifitas kerja distributor yang digunakan. Efektifitas kerja distributor ditentukan oleh bagaimana mereka mengelola sistem distribusinya. Oleh karena itu belum optimalnya pengelolaan saluran distribusi yang dilakukan oleh perusahaan merupakan salah satu penyebab sulitnya mencapai kinerja penjualan yang tinggi.

Sedangkan Johnson (1999, p.6) juga menyoroti faktor kualitas hubungan yang tinggi yang meliputi kepercayaan, komitmen maupun kejujuran yang mewarnai interaksi dan hubungan diantara perusahaan-perusahaan yang menjalin kerjasama, dimana hubungan seperti ini akan mendorong kepada peningkatan integrasi strategis dan perusahaan akan lebih cenderung memandang hubungan seperti itu sebagai aset dan alat strategis. Kualitas hubungan dengan saluran distribusi merupakan kesinambungan dari suatu hubungan diantara perusahaan dengan distributornya sangat diharapkan dalam jangka panjang, dimana hal ini sangat berkaitan erat dengan suatu komitmen yang dibangun diantara keduanya (Anis, 2002, p.203).

Anderson dan Narus (Sunaryo, 2002, p.43) menyimpulkan bahwa kualitas hubungan yang dilandasi dengan kepercayaan antara pemasok dan distributornya akan mengurangi konflik dan meningkatkan efektifitas saluran distribusi.

Untuk mengatur hubungan pemasok dengan saluran distribusinya, dibuatlah birokrasi oleh pemasoknya. Penerapan birokrasi formal adalah penerapan birokrasi

oleh perusahaan dengan mempertimbangkan saluran distribusinya, dalam hubungan ini saluran distribusi dianggap sebagai mitra oleh perusahaan, seperti dinyatakan oleh John & Reve (Boyle & Dwyer, 1995, p.190). Birokrasi yang telah ditetapkan oleh pemasok kepada saluran distribusinya, seperti peraturan yang dibuat perusahaan, prosedur yang harus ditaati dan tanggungjawab yang harus dipenuhi, akan sangat mempengaruhi efektifitas dari saluran distribusi itu sendiri (Boyle & Dwyer, 1995, p.190).

Akhirnya Churchil et al. (Wardani, 2002, p.298) mengatakan bahwa kinerja penjualan merupakan hasil dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan.

1.2. Perumusan masalah

Dengan mengkaji pengaruh dan keterkaitan faktor-faktor : kualitas hubungan, integrasi strategis, persepsi birokrasi, efektifitas saluran distribusi dan kinerja penjualan, diharapkan dapat ditemukeni suatu formula tentang bagaimana seharusnya membangun integrasi strategis dengan saluran distribusi bebas dan mengefektifkannya, sehingga terjadi peningkatan kinerja penjualan Telkom Flexi.

Untuk meneliti rumusan masalah tersebut, dipakailah model-model penelitian dari : Johnson (1999), Sujoko (2002), Boyle & Dwyer (1995), Geysken (2002) dan Ferdinand (2000) serta dilandasi dengan pengembangan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh :

1. Boyle & Dwyer (1995, p.197), yang belum mengungkapkan tingkatan dan efek selanjutnya dari ukuran birokrasi didalam saluran distribusi diluar jalur pemerintahan.

2. Johnson (1999, p.15), yang belum menjelaskan bagaimana lingkungan kompetisi akan mempengaruhi pemilihan dan perumusan integrasi strategis dari perusahaan-perusahaan yang terlibat didalamnya.

Sehingga pertanyaan penelitian yang hendak dijawab didalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kualitas hubungan terhadap integrasi strategis, dalam hubungan pemasok dengan distributor.
2. Bagaimana pengaruh kualitas hubungan terhadap efektifitas saluran distribusi.
3. Bagaimana pengaruh persepsi birokrasi terhadap efektifitas saluran distribusi.
4. Bagaimana pengaruh integrasi strategis dalam hubungan pemasok dengan distributor terhadap kinerja penjualan.
5. Bagaimana pengaruh efektifitas saluran distribusi terhadap peningkatan kinerja penjualan.

1.3. Tujuan dan Kegunaan penelitian

1.3.1. Tujuan penelitian :

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Menganalisis pengaruh kualitas hubungan terhadap integrasi strategis, sehingga dapat menjelaskan kualitas hubungan seperti apa yang harus diberikan oleh Telkom bila melakukan kerjasama (integrasi) dengan perusahaan (outlet) didalam saluran distribusi bebas.
2. Menganalisis pengaruh kualitas hubungan terhadap efektifitas saluran distribusi, sehingga dapat menjelaskan kualitas hubungan yang bagaimana yang dapat mengaktifkan saluran distribusi itu sendiri.
3. Menganalisis pengaruh persepsi birokrasi terhadap efektifitas saluran distribusi, sehingga dapat menjelaskan persepsi birokrasi yang bagaimana

yang harus ditetapkan Telkom sehingga dapat mengefektifkan saluran distribusi bebas (outlet) yang telah diajaknya untuk bekerjasama.

4. Menganalisis pengaruh integrasi strategis terhadap kinerja penjualan, sehingga dapat menjelaskan bentuk integrasi strategis yang bagaimana yang harus dibuat diantara Telkom dengan Outlet sehingga dapat meningkatkan kinerja penjualan Telkom Flexi.
5. Menganalisis pengaruh efektifitas saluran distribusi terhadap kinerja penjualan, sehingga dapat menjelaskan efektifitas saluran distribusi yang bagaimana yang dapat meningkatkan kinerja penjualan Flexi.

1.3.2. Kegunaan penelitian :

Adapun kegunaan atau manfaat penelitian ini dilakukan, adalah :

1. Memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dalam bidang pemasaran khususnya dalam ruang lingkup *relationship marketing* mengenai kualitas hubungan, persepsi birokrasi, integrasi strategis dan efektifitas saluran distribusi dalam rangka meningkatkan kinerja penjualan Telkom Flexi.
2. Memberikan masukan kepada PT. Telkom Divre IV sebagai alternatif strategi dalam rangka meningkatkan penjualan Telkom Flexi, khususnya di wilayah kota Semarang, dengan melalui saluran distribusi independen (bebas).
3. Memberikan informasi dan masukan-masukan yang berguna untuk dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Konsep Dasar

2.1.1. Kinerja Penjualan

Kinerja penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi penjualan suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan mengetahui prestasi penjualan dari produk-produknya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan bisnis. Ferdinand (2000, p.60) menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama yaitu: volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Namun karena dalam penelitian ini menggunakan konstruk kinerja penjualan secara langsung (yang merupakan bagian dari fungsi pemasaran), maka porsi pasar difokuskan pada porsi transaksional dalam latar persaingan antar produk yang dijual oleh outlet yang ditunjukkan dengan pertumbuhan pelanggan.

Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah / unit produk yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan berapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu. Porsi transaksional menunjukkan seberapa besar pertumbuhan pelanggan pembeli produk (Flexi) pada suatu outlet.

Kinerja penjualan yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi, dan meningkatnya (pertumbuhan) jumlah penjualan, baik dalam unit produk

maupun satuan moneter. Membaiknya kinerja penjualan ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang baik dari tahun-tahun sebelumnya dan pertumbuhan yang lebih tinggi dari pesaing sejenis, serta memiliki porsi transaksi yang semakin tinggi dengan meraup pelanggan yang lebih banyak dibanding produk lain dari tahun ke tahun atau dari bulan ke bulan.

2.1.2. Efektifitas Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah jaringan organisasi yang melakukan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen dengan konsumen dimana mereka terdiri dari berbagai lembaga yang saling bergantung dan saling berhubungan yang berfungsi sebagai suatu sistem jaringan yang secara bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan produk kepada konsumen (Louis W. Stern, 1989 dalam Kusumawardhani, p.81). Efektifitas saluran distribusi erat kaitannya dengan definisinya yang cenderung menggunakan indikasi intensitas distribusi secara kuantitatif dalam operasionalisasi pengukurannya.

Kegiatan pemasaran memiliki outlet-anggota saluran pemasaran / distribusi yang akan digunakan. Dalam proses *decision making*-nya perlu dilakukan pertimbangan-pertimbangan dasar sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.44): *pertama*, potensi volume penjualan, apakah outlet saluran yang dipilih dapat menjangkau pembeli potensial dalam jumlah yang cukup untuk suatu keuntungan optimal; *kedua*, adanya *comparative distribution cost* yang efisien, yaitu apakah dengan jelas saluran yang digunakan dapat memberikan efisiensi kinerja yang baik. Hal ini penting sebab beberapa studi biaya distribusi dan pemasaran

menunjukkan bahwa saluran yang paling panjang justru menjadi saluran yang paling baik; *ketiga, net profit possibilities*, saluran dengan potensi penjualan yang tinggi dapat mempunyai biaya distribusi dan penjualan yang tinggi sehingga *net profit-nya* menjadi rendah. Dalam perumusan kebijakan saluran distribusi harus pula mempertimbangkan dengan sungguh-sungguh hubungan antara *gross profit* yang tinggi (yang diperoleh bila saluran pendek) tidak selalu berarti menghasilkan *net profit* yang tinggi.

Kusumawardhani (2002, p.81) menggunakan tiga indikator untuk mengukur efektifitas saluran distribusi, yaitu (1) Ukuran lot (menyeluruh), yaitu produk tersedia dengan jumlah sesuai volume yang diinginkan oleh pelanggan. Ini tentu akan sangat menentukan komprehensifitas pemasaran produk-produk untuk setiap varietasnya; (2) Ketepatan waktu pengiriman, yaitu indikasi yang menunjukkan ketersediaan produk di outlet sesuai keinginan pelanggan dalam dimensi waktu yang semestinya. Ini erat kaitannya dengan jaminan ketersediaan produk yang kontinyu, sehinggaantisipasi keinginan berpindahya pelanggan pada outlet atau produk akan dapat difungsikan secara optimal; (3) Kecepatan pencarian produk pada outlet, ini diidentikkan dengan kecepatan atau waktu yang dibutuhkan pelanggan untuk mendapatkan suatu produk, di mana semakin cepat menunjukkan semakin efektifnya saluran distribusi.

2.1.3. Integrasi Strategis

Menurut Johnson (1999, p.5), integrasi strategis dikonotasikan dengan keterlibatan progresif di antara dua perusahaan dalam sebuah hubungan yang

mengimplikasikan kombinasi sumber daya, pengembangan penggabungan kapabilitas, dan pengembangan posisi kompetitif untuk tujuan pengembangan (nilai) perusahaan.

Sebagai anteseden dari nilai integrasi atrategis adalah ketergantungan, usia, harapan keberlanjutan, fleksibilitas, dan kualitas hubungan. Harapan keberlanjutan pun akan mempengaruhi kualitas hubungan dan fleksibilitaas dalam operasionalisasi hubungan kerjasama. Hasil akhir dari integrasi strategis ini tentunya adalah kinerja perusahaan yang semakin baik pada kedua belah pihak.

Seperti yang terurai di atas, yang digunakan sebagai indikator dari variabel integrasi strategis ini menurut Johnson (1999, p.5) adalah (1) kombinasi sumber daya, (2) upaya penggabungan kapabilitas, dan (3) pengembangan posisi kompetitif. Kombinasi sumber daya menunjukkan integrasi secara fisik atau basis modal berwujud. Upaya penggabungan kapabilitas mengindikasikan integrasi dalam hal kompetensi. Pengembangan posisi kompetitif menunjukkan upaya peningkatan performa bersama sebagai indikator keberhasilan dalam latar kompetisi.

2.2. Hubungan antar Variabel

2.2.1 Kualitas Hubungan dan Integrasi Strategis

Hubungan (*relationship*) merupakan faktor yang sangat penting. Beberapa peneliti seperti Doney dan Cannon (1997) dalam Sunaryo (2002, p.42) telah membuktikan bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Konsep yang

lebih umum mengenai kualitas hubungan menggambarkan kedalaman dan kedekatan hubungan inter-perusahaan. Kualitas hubungan menunjukkan bahwa perusahaan merasakan keuntungan lebih dari hubungan komunikasi dan kerjasama yang saling mendukung diantara kedua perusahaan (Anis, 2002, p.203).

Beberapa penelitian telah menunjukkan pentingnya hubungan inter-perusahaan, yakni kualitas tinggi pada beberapa *settings* (misalnya, Dwyer dan Oh 1987; Johnson dkk. 1993, Kumar dkk.1995 dalam Johnson, 1999, p.6). Para peneliti telah mengkonsepkan kualitas hubungan dan kepercayaan, komitmen serta tidak adanya oportunistik. Sebagai bentuk upaya menemukan pendalaman hubungan, konsep kualitas hubungan memasukkan segi penting: kepercayaan, komitmen dan keadilan dalam hubungan (Johnson, 1999, p.6).

Seperti dikonsepsikan dalam penelitian ini, kualitas hubungan berbeda dari pertukaran hubungan. Pertukaran hubungan menggambarkan hubungan yang dekat, saling bergantung, dan menampakkan kesatuan norma relasional (Dwyer,dkk 1987, dalam Johnson, 1999, p.6). Mungkin dan seringkali pertukaran hubungan melibatkan hubungan kualitas tinggi. Namun hubungan kualitas tinggi tidak hanya terbatas pada pertukaran hubungan. Dua perusahaan yang berbeda dan berhubungan dekat juga dapat mempunyai hubungan kualitas tinggi. Karakteristik misalnya kepercayaan dan keadilan dapat mengkarakterkan pengaturan inter perusahaan dari berhubungan dekat ke pertukaran hubungan.

Dalam hubungan inter-perusahaan kualitas tinggi, kepercayaan dan keadilan unggul dalam antar aksi dan asosiasi antara perusahaan-perusahaan partisipan. Hubungan ini mendorong integrasi strategis. Ketika suatu perusahaan

mempercayai partner IFRnya (IFR = *inter firm relationship*) dan tetap berlaku adil dalam hubungan, perusahaan akan lebih yakin untuk memandang hubungan sebagai aset strategisnya. Dalam hubungan kualitas tinggi, kebebasan kontribusi dan partner viabilitas bersaing tiap perusahaan mendorong perusahaan untuk mengintegrasikan secara strategis dan memasukkan hubungan dalam gambaran strategisnya. Perusahaan-perusahaan partisipan akan cenderung memakai dan berusaha untuk mengoptimalkan potensi strategis dan hubungan kualitas tinggi. Johnson (1999, p.4) kemudian menyimpulkan bahwa kualitas hubungan yang tinggi akan mendorong pada integrasi strategis hubungan supplier dan distributor.

Kualitas hubungan bisnis yang baik, yang ditunjukkan dengan tingkat kepercayaan, kepuasan, dan komitmen yang tinggi pada tenaga penjualan, akan berpengaruh positif pada keputusan bisnis pelanggan di masa depan (Jacobs et al, 2000 dalam Susanti, 2003, p.248). Namun dalam penelitiannya, Susanti (2003, p.256) mengemukakan fakta pengaruh positif kualitas hubungan bisnis dengan efektifitas penjualan secara langsung. Sedangkan sebagai antaseden kualitas hubungan sendiri adalah: keahlian tenaga penjual, layanan yang diberikan tenaga penjual, dukungan perusahaan, dan kesamaan sistem nilai.

Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh kualitas hubungan terhadap efektifitas penjualan secara tidak langsung melalui integrasi strategis adalah penelitian Anis (2002, p. 204), yang menyatakan bahwa bahwa kualitas hubungan berpengaruh secara signifikan terhadap integrasi strategik. Jadi dalam penelitian ini, hipotesis yang dirumuskan adalah:

Hipotesis 1: Kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap integrasi strategis.

2.2.2 Kualitas Hubungan dan Efektifitas Saluran Distribusi

Kualitas hubungan perlu diperhitungkan dalam membina hubungan antara perusahaan pemasok dengan perusahaan pelanggannya. Pada konteks saluran distribusi, penelitian telah menunjukkan bahwa saluran distribusi ke bawah yang percaya kepada pemasoknya menunjukkan tingkat kooperatif yang lebih tinggi, dan melakukan usaha-usaha yang lebih bagi kepentingan pemasok (Morgan dan Hunt, 1994; Doney dan Cannon, 1997; dalam Sunaryo, 2002, p.43) Jab dan Ganesan (2000) dalam Sujoko (2002, p.244) berpendapat bahwa meskipun terjadi tekanan untuk mengembangkan kerjasama aliansi penjual dan pembeli, berbagai kerja sama hubungan diantara keduanya yaitu kekuatan pemasok dan *downstream* (hilir) saluran pelanggan perlu dilakukan. Ketika distributor menerima pemasok mereka bersepakat untuk berhubungan, mereka mengetahui bahwa pemasok akan bekerja keras untuk membuat hubungan kerja. Kerjasama antara pemasok dan distributor untuk meningkatkan keuntungan antara keduanya perlu dievaluasi sebagai kinerja.

Kualitas hubungan yang lebih umum menggambarkan keseluruhan kedalaman dan keadaan IFR. Peneliti-peneliti terdahulu menunjukkan bahwa kualitas hubungan dengan distributor diperhitungkan dalam membina hubungan kedua perusahaan. Kesenambungan dari suatu hubungan diantara perusahaan dengan distributornya sangat diharapkan dalam suatu jangka yang cukup lama, dimana hal ini sangat berkaitan erat dengan suatu komitmen yang dibangun diantara keduanya (Anis, 2002, p.203).

Kualitas hubungan yang tinggi akan menciptakan kepuasan terhadap

intermediate. Kepuasan adalah hasil pengaruh yang tetap dari penilaian terhadap semua aspek dari hubungan kerja perusahaan dengan permasalahan lain. Kepuasan hubungan dapat diukur secara luas terhadap rasa puas pengecer dengan kembalinya biaya finansial dari hubungan tersebut, kualitas produk pemasok dan pelayanan serta dorongan penawaran oleh perwakilan penjualan pemasok. Pada akhirnya sebagai ketergantungan pemasok dan pengecer yang semakin meningkat, lebih lanjut akan mempertinggi kepuasan. Ketergantungan asimetri untuk kepentingan pengecer berdampak langsung terhadap kualitas hubungan, hasil evaluasinya dalam hal ini kinerja pemasok lebih banyak positif dan memuaskan serta tingkat konflik semakin berkurang. Anderson dan Narus (1990, dalam Sunaryo, 2002, p.43) mengatakan bahwa hubungan yang dilandasi dengan kepercayaan antara pemasok dan pelanggannya akan mengurangi konflik dan meningkatkan efektifitas saluran distribusi.

Sujoko (2002, p.245) menyatakan bahwa semakin tinggi kualitas hubungan maka semakin tinggi pula efektifitas saluran distribusi. Jadi, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

Hipotesis 2: Kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap efektifitas saluran distribusi.

2.2.3 Persepsi Birokrasi dan Efektifitas Saluran Distribusi

Agar arah saluran distribusi sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemasok maka pemasok menerapkan birokrasi untuk mengatur hal-hal mengenai hubungannya dengan saluran distribusinya. Terdapat dua macam bentuk birokrasi, yaitu: birokrasi formal dan birokrasi otoriter. Birokrasi formal adalah birokrasi

yang diterapkan oleh perusahaan dengan mempertimbangkan saluran distribusinya, dalam hubungan ini saluran distribusi dianggap sebagai mitra oleh perusahaan (John dan Reve, 1982 dalam Boyle dan Dwyer, 1995, p.190). Sedangkan birokrasi otoriter / sentralisasi adalah hubungan birokrasi antara perusahaan pemasok dan distribusinya dimana distributor tidak diijinkan mengembangkan dirinya dan bentuk hubungannya semua diatur dengan cara dan ketentuan yang diterapkan oleh perusahaan (Emerson, 1962 dalam Boyle dan Dwyer, 1995, p.190). Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya mengenai birokrasi, maka penelitian ini berfokus pada birokrasi yang bersifat formal.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan Boyle dan Dwyer (1995, p.190) yang menggunakan beberapa indikator yaitu: peraturan yang dibuat perusahaan, prosedur yang dikeluarkan, dan tanggung jawab yang harus dipenuhi saluran distribusi. *Pertama*; Formalisasi (aturan). Setiap perusahaan mempunyai peraturan untuk mengatur operasional bisnisnya. Peraturan ada yang bersifat intern yaitu mengatur apa saja yang berhubungan dengan bagian dalam perusahaan, ada pula peraturan yang bersifat eksternal yang mengatur hubungan perusahaan dengan pihak luar. Termasuk dalam peraturan ekstern ini adalah peraturan perusahaan dengan saluran distribusinya. Perusahaan mempunyai peraturan yang jelas dan formal untuk mengatur hubungannya dengan saluran distribusinya. Peraturan yang baik melibatkan kedua pihak dalam posisinya sebagai mitra dengan point-point yang jelas mengatur hubungan keduanya. Peraturan yang baik dan jelas akan memberikan hubungan yang efisien, koordinasi yang jelas, dan kerjasama yang baik antara pihak-pihak yang

berhubungan (Anderson & Weitz, 1992; Dwyer, Schuur & Oh, 1987 dalam Boyle dan Dwyer, 1995, p.190).

Kedua; Diferensiasi struktur (prosedur). Biasanya berdasar pada hal yang secara umum dilakukan oleh masyarakat bisnis, juga pada hukum yang berlaku. Diferensiasi struktur (prosedur) yang ditetapkan berdasarkan kesepakatan pihak-pihak yang berkompeten. Prosedur dalam penelitian ini dibuat oleh perusahaan namun dalam penerapannya telah disepakati diawal oleh saluran distribusinya. Jika prosedur yang ditetapkan itu dijalankan dengan baik maka kinerja distribusi akan meningkat (Anderson & Weitz, 1992; dalam Boyle dan Dwyer, 1995, p.190). Hal ini bisa dilihat pada efisiensi, koordinasi dan kerjasama antara perusahaan dengan saluran distribusinya.

Ketiga; Desentralisasi (tanggung jawab), perusahaan memberikan tanggung jawab kepada saluran distribusi untuk menyampaikan produk yang dihasilkan sampai ketangan konsumen dengan baik (keadaan barang, ketepatan waktu). Saluran distribusi mengerjakan tanggung jawab dalam mendistribusikan produk, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Doney & Cannon, 1997,p.35). Perusahaan dalam memberikan tanggung jawab semestinya dilakukan dengan jelas, karena hal ini menjadi pedoman saluran distribusi untuk mengerjakan tugasnya. Pengertian antara pemberi tanggung jawab dan penerima tanggung jawab akan meningkatkan kinerja dari saluran distribusi. Hal ini bisa kita lihat pada efisiensi hubungan, koordinasi, dan kerjasama antara perusahaan dengan saluran distribusinya. Berdasarkan pemikiran pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3: Persepsi birokrasi berpengaruh positif terhadap efektifitas saluran distribusi.

2.2.4 Integrasi Strategis dan Kinerja Penjualan

Penilaian yang mengevaluasi efek-efek IFR (*inter firm relationship*) pada kinerja perusahaan partisipan terbatas dan samar. Beberapa bukti menunjukkan bahwa hubungan jangka panjang mungkin memberi hasil bagi supplier (Kalwani dan Narayadas dan Brown 1996 dalam Johnson 1999, p.8). Jadi kita hanya tahu sedikit apa makna IFR yang dekat dan jangka panjang pada kinerja perusahaan.

Meski demikian, alasan yang berani untuk bekerjasama dengan partner antara perusahaan dalam berbagai situasi aliansi yang meningkatkan kinerja. Demikian juga, perusahaan-perusahaan mengintegrasikan IFR secara strategis sebab mengerjakan hal itu akan membawa potensi meningkatkan reward ekonomis. Semua keunggulan integrasi strategis IFR seharusnya secara langsung dan tidak langsung diubah menjadi kinerja ekonomis yang meningkat bagi perusahaan-perusahaan partner. Secara spesifik, inovasi proses, keunggulan dalam manajemen logistik waktu respon yang makin singkat, dan transaksi efisiensi di perusahaan yang melayani pasarnya. Pada gilirannya, hal ini dapat menggerakkan pertumbuhan dan memperkuat posisi pasar dan berakibat pada tambahan langsung pada simpanan perusahaan. Keuntungan lain dari integrasi strategis antara perusahaan-perusahaan partner punya dampak tidak langsung namun kadang lebih signifikan pada kinerja finansial perusahaan. Contohnya, akses yang meningkat pada informasi, inovasi teknologi dan waktu *lead time* yang makin singkat dalam pengembangan produk dan program-program pemasaran lain, misalnya kerjasama

promosi meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berkompetisi yang kadang-kadang akan menyebabkan kinerja finansial yang meningkat. Penelitian Johnson (1999, p.8) menemukan bahwa integrasi strategis hubungan pemasok dan distributor dapat berakibat dalam meningkatkan kinerja penjualan yang pada akhirnya mempunyai dampak tidak langsung pada kinerja finansial perusahaan. Jadi dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 4: Integrasi strategis berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan

2.2.5 Efektifitas Saluran Distribusi dan Kinerja Penjualan

Salah satu kunci dari efektifitas saluran distribusi adalah harus melihat nilai-nilai dan kebutuhan-kebutuhan konsumen. Siguaw dkk, (1998, p.103) menemukan fakta bahwa semakin tinggi persepsi terhadap norma-norma kerjasama yang dibangun diantara supplier dan distributor maka semakin tinggi pula kinerja keuangan perusahaan. Mitra-mitra yang kooperatif akan dapat membawa peningkatan kinerja finansial diantara kedua mitra. Hal ini menunjukkan bahwa saluran distribusi mengambil tempat penting dalam mempengaruhi kinerja perusahaan.

Banyak penelitian empiris telah menguji implikasi saluran distribusi terhadap kinerja (Jap 1999; Kumar Stern, dan Achrol 1992; Ambler, Styles, dan Xiucun 1999; Buchanan 1992 dalam Geyskens, 2002, p.103) baik secara faktual atau persepsi. Skala kinerja dikembangkan dari sebuah review dari literatur yang relevan (misal, Johnson, 1999, p.8). Sejumlah ukuran kinerja telah diungkapkan dalam literatur terbaru. Disini perhatian sangat bertumpu pada persepsi harapan

yang dipenuhi untuk kinerja penjualan perusahaan dan bagian langsung dari supplier dalam kinerja pemasaran perusahaan. Indikator yang banyak dipakai untuk mengukur kinerja adalah volume penjualan, pertumbuhan penjualan, dan kemampulabaan (*profitability*).

Kinerja penjualan perusahaan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan hasil penjualan suatu perusahaan, yang biasanya dapat diukur melalui beberapa indikator seperti volume penjualan total, porsi pasar, cost, ROA, kontribusi profit, dan kepuasan pelanggan (Baldauf et.al.,2001, p. 109). Strategi distribusi adalah salah satu bidang strategi perusahaan yang ditujukan terutama untuk meningkatkan penjualan serta porsi pasar untuk menunjang pertumbuhan berkelanjutan (Ferdinand, 2002, p.13). Ansary dan Stern, 1972 dalam Ferdinand (2002, p. 14) menyatakan bahwa keberhasilan penjualan akan bergantung pada seberapa besar kekuatan saluran distribusi yang berhasil dibangun. Hal ini berarti saluran distribusi mempunyai pengaruh dalam kinerja penjualan perusahaan. Lehman dan Weinberg (2000) dalam Geysken (2002, p.103) melaporkan hasil penelitian empirisnya bahwa semakin tinggi peningkatan penjualan produk suatu perusahaan merupakan pengaruh langsung dari adanya kinerja saluran distribusi yang semakin efektif. Berdasarkan pada uraian tersebut maka dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 5: Efektifitas saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan

2.3. Penelitian Sebelumnya

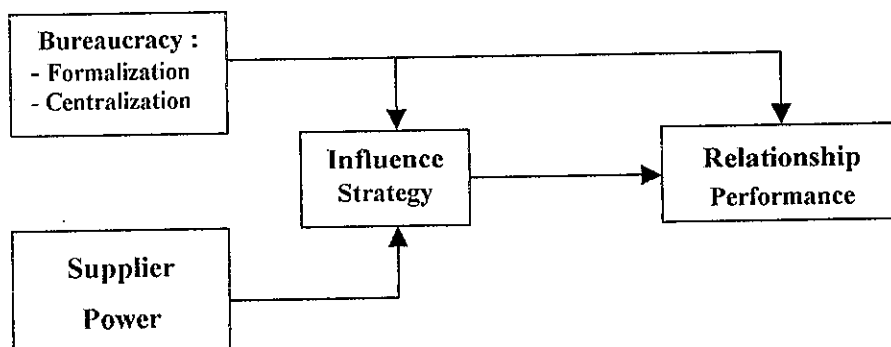
Hasil-hasil penelitian sebelumnya, secara ringkas dapat dilihat pada tabel 2.1. berikut ini :

Tabel 2.1.
Penelitian Sebelumnya

| No. | Penulis & Judul | Studi Penelitian | Kesimpulan & Temuan | Penelitian Mendatang |
|-----|--|--|--|---|
| 1. | -Boyle, Brett A., F. Robert Dwyer 1995. -“Power, Bureaucracy, Influence, and Performance :Their Relationships inIndustrial Distribution Channels” -Journal of Business Research, 32, 1995. | Hubungan Pemasok & Distributor, dalam hal : -Kekuatan pemasok (pemerintah) yang dipakai untuk mempengaruhi Distributor. -Tingkatan Birokrasi. -Penggunaan pengaruh & hubungannya dengan kinerja. -Hubungan birokrasi dengan kinerja. | -Kekuatan & kekuasaan pemasok akan mempengaruhi caranya berhubungan dengan saluran distribusi -Semakin tinggi tingkat pengambilan keputusan, akan berpengaruh terhadap hubungan pemasok dengan Distributor. -Semakin tinggi tingkat formalisasi (resmi), tidak akan mempengaruhi pemasok dalam berhubungan dengan Distributor. | -Meneliti dampak birokrasi, yang bukan pemerintah, terhadap saluran Distribusi lainnya. |

KPT (Kerangka Pemikiran Teoritis) :

“Conceptual Model of Power, Bureaucracy, Influence, and Performance”
By : Brett A. Boyle & F. Robert Dwyer

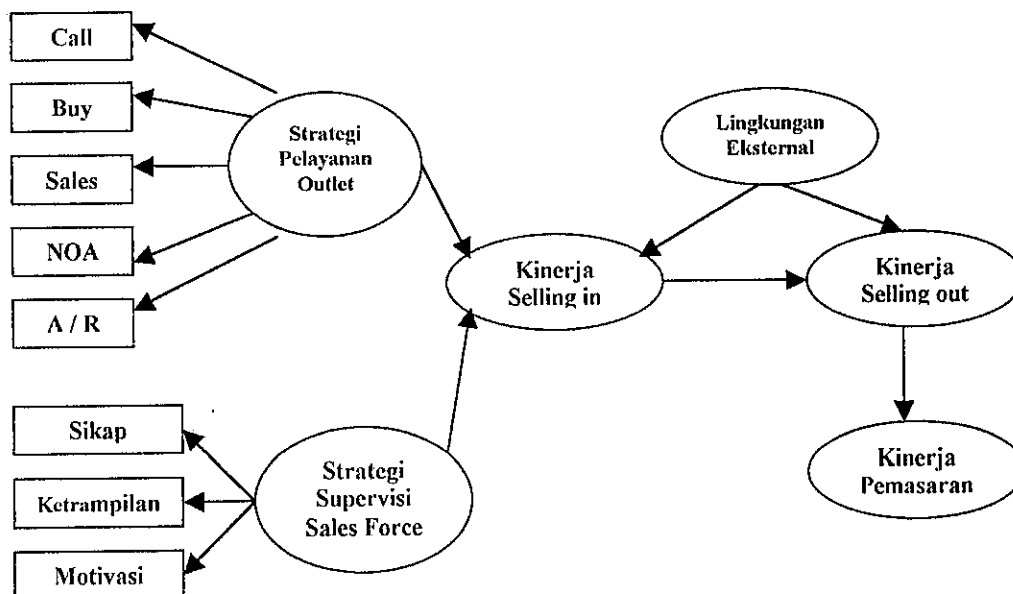


| No. | Penulis & Judul | Studi Penelitian | Kesimpulan & Temuan | Penelitian Mendatang |
|-----|---|---|---|--|
| 2. | <p>-Ferdinand, Augusty T., 2000.</p> <p>-“Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik”, <i>Research Paper</i>.</p> <p>-Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.</p> | <p>-Faktor-faktor indikator manajemen outlet apa saja untuk meningkatkan kinerja <i>Selling-in</i>.</p> <p>-Faktor-faktor indikator Supervisi tenaga penjualan apa saja untuk meningkatkan kinerja <i>Selling-in</i>.</p> | <p>-Semakin terpadu kemampuan tenaga penjualan melaksanakan fungsi-fungsi : Call, Buy, Sales, New Account & Account Receivables, semakin baik kinerja manajemen <i>Selling-in</i>.</p> <p>-Semakin terpadu pengembangan supervisi tenaga penjualan, semakin baik kinerja manajemen <i>Selling-in</i>.</p> <p>-Lingkungan eksternal mempunyai pengaruh yang bersifat langsung terhadap kinerja <i>Selling-in</i> dan kinerja <i>Selling-out</i>.</p> <p>-Semakin baik kinerja <i>Selling-out</i>, semakin tinggi kinerja pemasaran dicapai.</p> <p>-Kinerja <i>Selling-in</i> berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pemasaran melalui kinerja <i>Selling-out</i>.</p> | <p>-Meneliti kebijakan distribusi pada pilihan dasar : <i>Selling in & Selling-out</i>.</p> <p>-Meneliti kinerja penjualan yang tergantung pada manajemen outlet (consumer) dan manajemen tenaga penjualan.</p> <p>-Meneliti kinerja penjualan pada manajemen <i>Selling-in</i> dengan memperhatikan faktor-faktor diluar kendali, yaitu perilaku membeli dari pelanggan-customer /outlet.</p> |

KPT (Kerangka Pemikiran Teoritis) :

“Model Manajemen Penjualan”

Oleh : Augusty T. Ferdinand

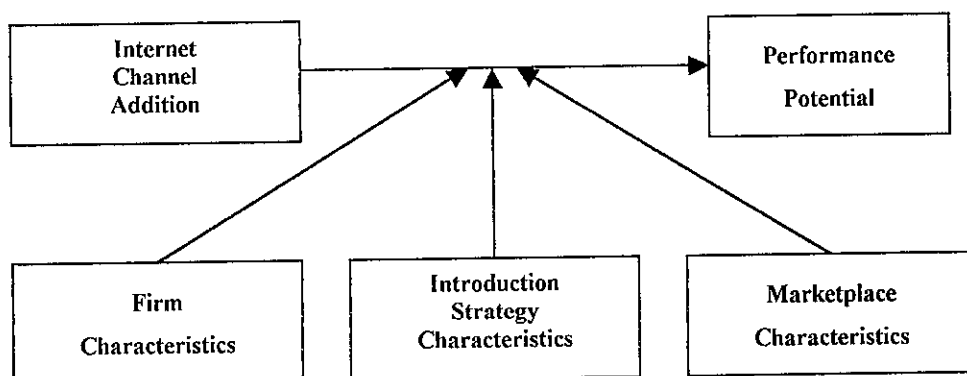


| No. | Penulis & Judul | Studi Penelitian | Kesimpulan & Temuan | Penelitian Mendatang |
|-----|--|---|---|---|
| 3. | -Geysken, Inge, Katrijn Gielens & Marnik G. Dekimpe. -“The Market Valuation of internet Channel Additions”. -Journal of Marketing, April 2002. | -Meneliti, bagaimana pasar bereaksi atas munculnya saluran distribusi via Internet. -Saluran distribusi eksisting dibandingkan dengan saluran distribusi via Internet. | -Kemampuan kinerja saluran distribusi via Internet akan meningkatkan kemampuan suatu perusahaan. -Kemampuan kinerja saluran distribusi via Internet akan meningkatkan Intensitas & Cakupan berhubungan langsung. -Kemampuan kinerja saluran distribusi via Internet akan meningkatkan Level dari publikasi saluran distribusi itu sendiri. -Kemampuan kinerja saluran distribusi via Internet akan meningkatkan pertumbuhan penjualan. | -Meneliti kinerja penjualan setelah adanya peningkatan saluran distribusi via Internet, terutama yang berkaitan dengan <i>Cash Flow</i> . -Meneliti dampak dari peningkatan saluran distribusi via Internet terhadap kualitas hubungan pemasok dengan distributor eksisting. |

KPT (Kerangka Pemikiran Teoritis) :

“The Effect of Internet Channel Additions on Performance Potential Moderated by Firm, Introduction Strategy, and Marketplace Characteristics”.

By : Inge Geyskens, Katrijn Gielens, & Marnik G. Dekimpe.

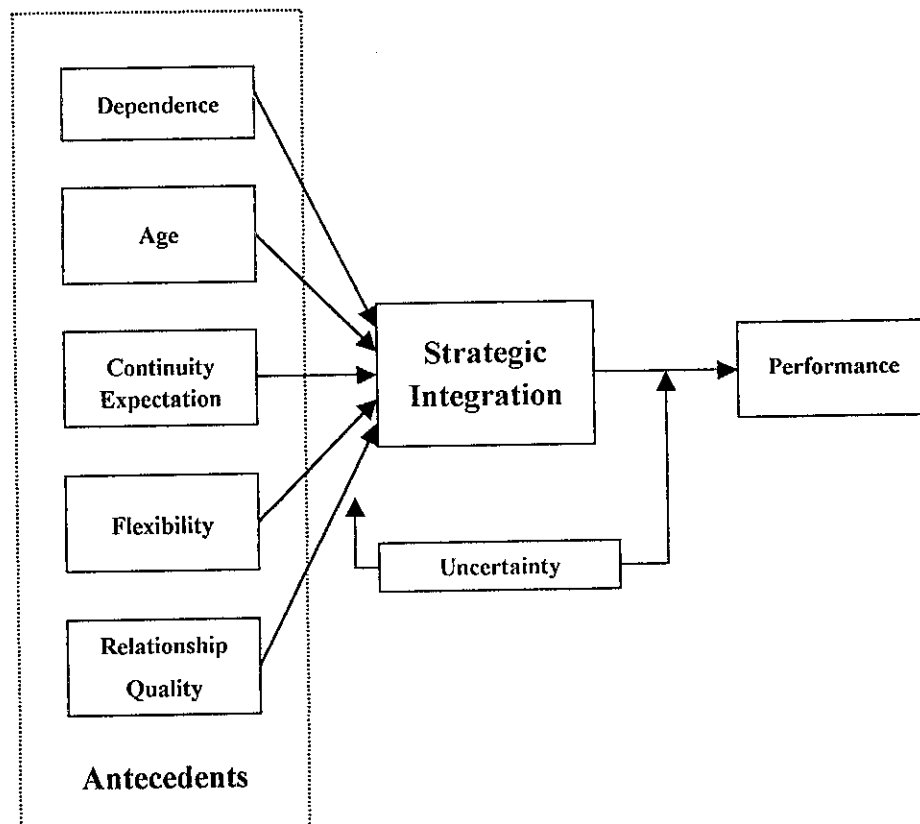


| No. | Penulis & Judul | Studi Penelitian | Kesimpulan & Temuan | Penelitian Mendatang |
|-----|---|--|---|--|
| 4. | <p>-Johnson, Jean L.</p> <p>-“Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Inter-firm Relationships as a Strategic Asset”.</p> <p>-Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 27, 1999.</p> | <p>-Peranan dari strategi dalam hubungan antar perusahaan (distributor), melalui konsep Integrasi Strategis.</p> <p>-Sejauh mana Integrasi Strategis mampu meningkatkan kinerja keuangan.</p> <p>-Sejauh mana Hubungan yang berkualitas, dapat meningkatkan Integrasi Strategis dari hubungan pemasok dengan distributornya.</p> | <p>-Keterikatan distributor dengan pemasoknya, merupakan bentuk Integrasi Strategis.</p> <p>-Fleksibilitas dalam berhubungan akan meningkatkan Integrasi Strategis.</p> <p>-Hubungan yang berkualitas, akan meningkatkan Integrasi Strategis dari pemasok dengan distributornya.</p> <p>-Keinginan untuk berhubungan jangka panjang, dihasilkan dari fleksibilitas yang lebih besar.</p> <p>-Keinginan untuk berhubungan jangka panjang, dihasilkan dari hubungan berkualitas yang dipertahankan.</p> <p>-Integrasi Strategis, dari hubungan pemasok dengan distributornya, akan meningkatkan kinerja keuangan distributor.</p> | <p>-Harus memakai dimensi pengukuran yang telah disesuaikan, untuk mengukur konstruk fleksibilitas dan kualitas hubungan</p> <p>-Pengukuran kinerja memakai dimensi ukuran yang telah disesuaikan.</p> <p>-Bagaimana peranan dari hubungan antar perusahaan, dalam suatu bentuk Integrasi Strategis yang khusus seperti pengembangan produk.</p> |

KPT (Kerangka Pemikiran Teoritis) :

“Antecedents and Performance Outcomes of Strategic Integration in Industrial Distribution Channels”.

By : Jean L. Johnson

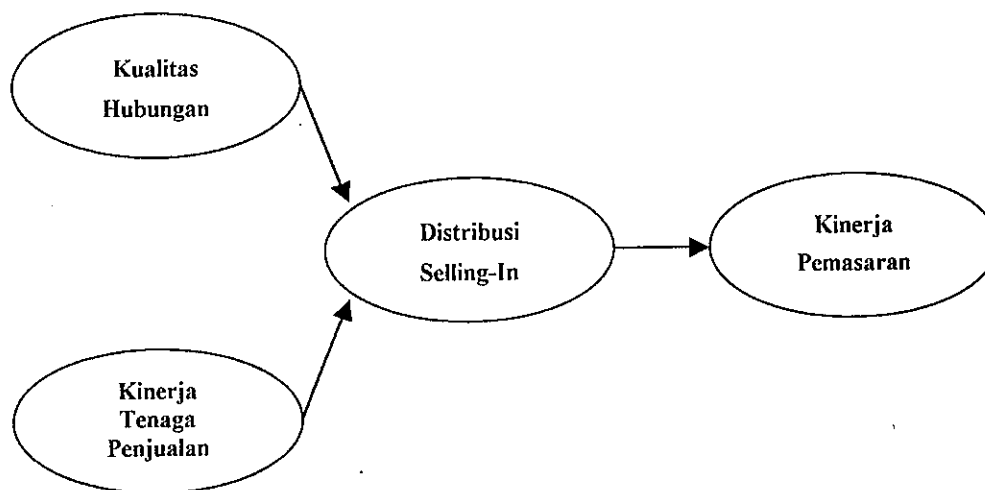


| No. | Penulis & Judul | Studi Penelitian | Kesimpulan & Temuan | Penelitian Mendatang |
|-----|--|--|--|--|
| 5. | <p>-Sujoko.</p> <p>-“Pengaruh Distribusi <i>Selling-in</i> Terhadap Kinerja Pemasaran”.</p> <p>-Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. 1, no. 3, 2002.</p> | <p>-Meneliti dampak dari orientasi pasar pemasok terhadap orientasi pasar distributor serta hubungan saluran distribusi, dipandang dari perspektif distributor.</p> <p>-Meneliti distribusi intensiti atas kategori dan barang yang berbeda.</p> | <p>-Semakin tinggi kualitas hubungan, akan meningkatkan Distribusi <i>Selling-in</i>.</p> <p>-Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, akan meningkatkan Distribusi <i>Selling-in</i>.</p> <p>-Meningkatnya Distribusi <i>Selling-in</i>, akan meningkatkan kinerja penjualan.</p> | <p>-Penelitian dilakukan terhadap objek yang berbeda, baik untuk perusahaan distribusi yang sejenis maupun tidak sejenis</p> <p>-Penggunaan jumlah variabel laten dan jumlah indikator, hendaknya lebih banyak lagi dan disesuaikan dengan objek penelitian yang bersangkutan.</p> |

KPT (Kerangka Pemikiran Teoritis) :

“Pengaruh Distribusi *Selling-In* Terhadap Kinerja Pemasaran”.

Oleh : Sujoko



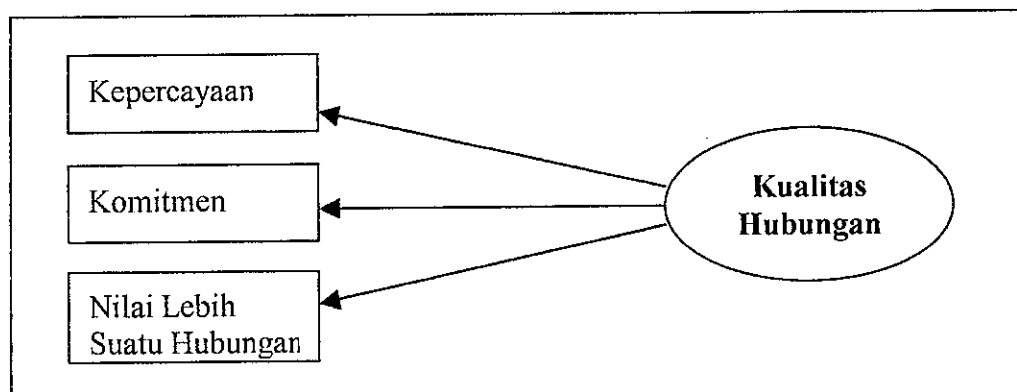
2.4. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

2.4.1 Kualitas Hubungan

Kualitas hubungan adalah suatu konstruk yang mencerminkan ukuran secara keseluruhan iklim hubungan di dalam perusahaan. Jadi kualitas hubungan menggambarkan kedalaman dan kedekatan hubungan antar perusahaan yang sedang menjalin kerjasama (Johnson, 1999, p.14; Anis, 2002, p.203). Variabel kualitas hubungan ini dibentuk oleh beberapa indikator seperti:

1. Kepercayaan merupakan kemampuan untuk percaya terhadap perusahaan mitra bisnis. Kepercayaan berarti perusahaan percaya pada kinerja dan aktivitas perusahaan lain (mitra) yang akan menghasilkan hal positif bagi perusahaan, bukan hal yang negatif.
2. Komitmen didefinisikan sebagai pertukaran sesuatu dimana mitra akan percaya bahwa hubungan yang telah terjalin dengan yang lainnya merupakan hal penting serta memberikan jaminan yang maksimum dan berusaha merawatnya.
3. Nilai lebih dari suatu hubungan. Ini didefinisikan sebagai bentuk nilai nyata atas hubungan di antara mitra perusahaan (produsen dan distributor) yang lebih baik atau tidak lebih baik dari hubungan dengan mitra-mitra yang lain.

Gambar 2.1
Indikator Variabel Kualitas hubungan



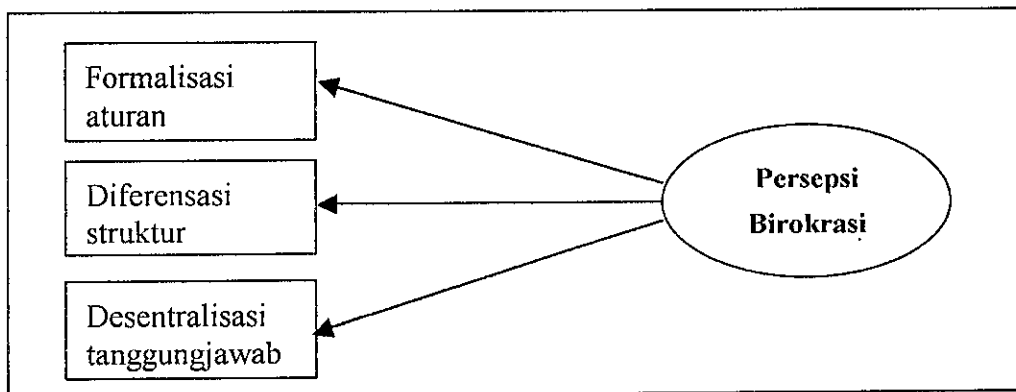
Sumber: Johnson, 1999; Anis, 2002

2.4.2 Persepsi Birokrasi

Persepsi birokrasi adalah persepsi perusahaan distributor / outlet terhadap birokrasi yang diterapkan oleh perusahaan supplier, dalam hubungan ini saluran distribusi dianggap sebagai mitra oleh perusahaan supplier, John dan Reve (Boyle dan Dwyer, 1995, p.190). Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan Boyle dan Dwyer (1995, p.19) yang menggunakan 3 indikator yaitu:

1. Formalisasi aturan, merupakan bentuk formalisasi atas peraturan, baik intern maupun ekstern yang digunakan untuk mengatur operasi bisnisnya.
2. Diferensiasi struktur, merupakan hal-hal yang secara umum dilakukan oleh masyarakat bisnis yang ditetapkan berdasarkan kesepakatan pihak-pihak yang berkompeten dan juga pada hukum yang berlaku.
3. Desentralisasi tanggung jawab, merupakan kewajiban yang dibebankan kepada saluran distribusi untuk menyampaikan produk sampai ke tangan konsumen dengan baik (keadaan barang, ketepatan waktu).

Gambar 2.2
Indikator Variabel Persepsi Birokrasi



Sumber: Boyle dan Dwyer (1995)

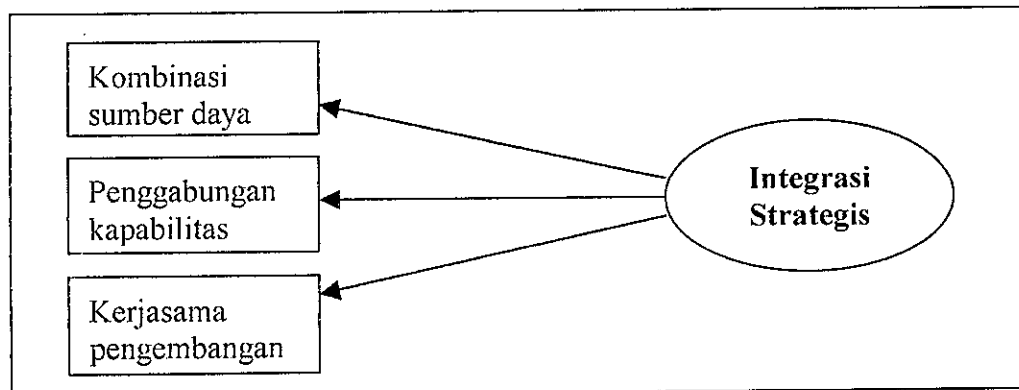
2.4.3 Integrasi Strategis

Pengertian integrasi strategis merujuk pada definisi integrasi strategis menurut Johnson (1999, p.4) yaitu perusahaan bekerjasama secara strategis dengan partner-partnernya untuk menciptakan nilai yang tidak dapat diciptakan sendirian. Hal penting yang ada dalam integrasi strategis adalah adanya orientasi strategis dalam pemikiran perusahaan itu dan pendekatan yang menuju *inter-firm relationship*. Integrasi strategis dilakukan tetap dengan sasaran berkembangnya kekuatan dan performa bersama di antara mitra. Merujuk pada penelitian Johnson (1999, p.5) dan Fuch dkk. (2000, p.123), indikator-indikator yang digunakan dalam variabel integrasi strategis yaitu:

1. Kombinasi sumber daya, adalah suatu petunjuk integrasi sumber daya perusahaan secara fisik atau basis modal yang berwujud.
2. Upaya penggabungan kapabilitas, adalah suatu bentuk indikasi integrasi dalam hal kompetensi inter perusahaan dan lintas fungsi.

3. Kerjasama pengembangan posisi kompetitif adalah bentuk petunjuk upaya meningkatkan performa bersama sebagai indikasi keberhasilan dalam latar kompetisi.

Gambar 2.3
Indikator Variabel Integrasi Strategis



Sumber: Johnson (1999) & Fuch dkk. (2000)

2.4.4 Efektifitas Saluran Distribusi

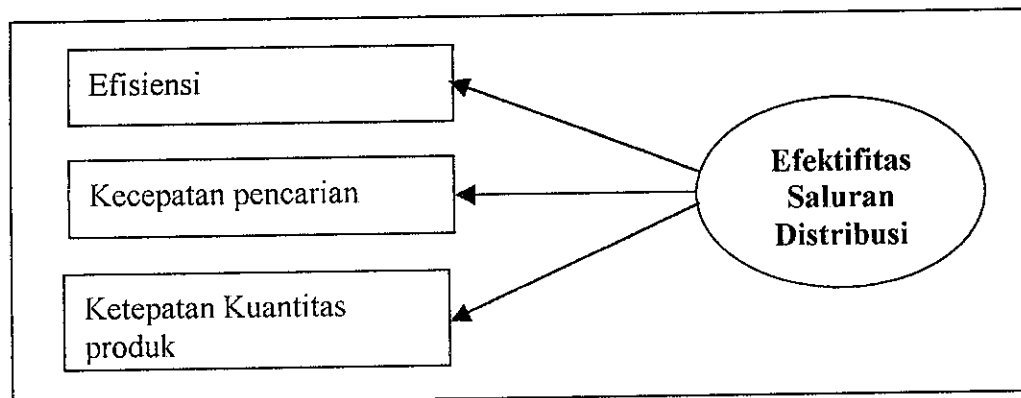
Efektifitas saluran distribusi merupakan suatu tindakan yang memberikan hasil seperti yang dikehendaki atau berhasil guna (Kusumawardhani, 2002, p.87; Boyle dan Dwyer, 1995). Variabel efektifitas saluran distribusi dibentuk dari tiga indikator, yaitu:

1. Efisiensi, merupakan tingkat efisiensi yang dihasilkan dalam pendistribusian produk dari pemasok ke saluran distribusi hingga ke konsumen. Misalnya kecepatan pengiriman barang yang dapat menghasilkan efisiensi biaya.
2. Kecepatan pencarian, yaitu usaha pendistribusian produk agar tersedia di outlet-outlet yang dibutuhkan sehingga konsumen dapat dengan cepat

memperolehnya.

3. Ketepatan kuantitas produk, yaitu ketepatan kuantitas produk dalam pemasarannya sehingga produk tersedia dengan jumlah dan kualitas seperti yang diinginkan.

Gambar 2.4
Indikator Variabel Efektifitas Saluran Distribusi



Sumber: Boyle dan Dwyer (1995); Kusumawardhani (2002)

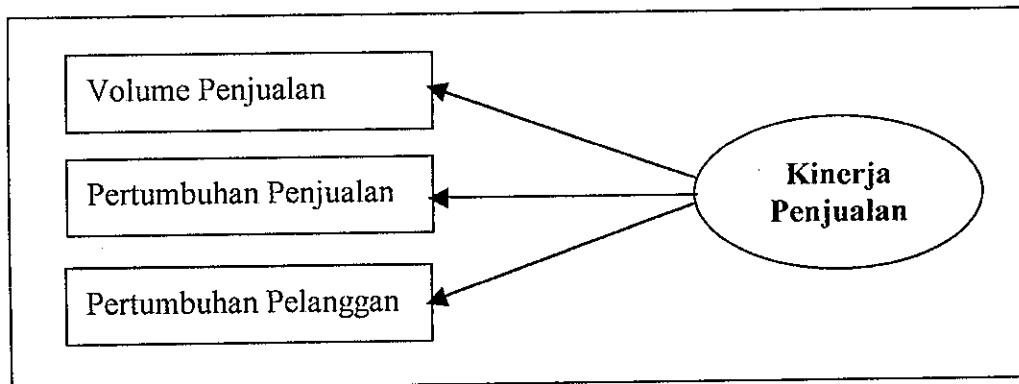
2.4.5 Kinerja Penjualan

Kinerja penjualan merupakan hasil dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan menggunakan berbagai hasil penelitian empiris terdahulu seperti Yulianto (2002, p.96); Wardani (2002, p.298) dan Baldauf et.al. (2001, p.109), penelitian ini mendefinisikan kinerja penjualan melalui indikator-indikator seperti:

1. Volume penjualan, menunjukkan berapa rupiah/unit produk yang terjual dalam kurun waktu tertentu.
2. Pertumbuhan penjualan, menunjukkan tingkat kenaikan penjualan produk yang sama pada waktu tertentu dibandingkan satuan waktu sebelumnya.

3. Pertumbuhan pelanggan, menunjukkan tingkat kenaikan jumlah pelanggan pada waktu tertentu dibandingkan pada satuan waktu sebelumnya.

Gambar 2.5
Indikator Variabel Kinerja Penjualan



Sumber : Wardani (2002); Yulianto (2002) ; Baldaufet et.al. (2001)

Adapun definisi operasional variabel dalam bentuk tabel tersaji sebagai berikut:

Tabel 2.2.
Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Indikator | Definisi | Pengukuran |
|-------------------|---------------|--|------------------------------|
| Kualitas Hubungan | - Kepercayaan | Kemauan untuk percaya terhadap kinerja & aktivitas perusahaan supplier yg akan menghasilkan hal positif, bukan negatif. | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| | - Komitmen | Pertukaran sesuatu dimana perusahaan percaya bahwa hubungan yang telah berjalan dengan supliernya merupakan hal penting serta memberikan jaminan yang maks. dan berusaha merawatnya. | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |

| | | | |
|---------------------|--|--|---------------------------------|
| | - Nilai lebih suatu hubungan | Bentuk nilai nyata atas hubungan di antara mitra perusahaan (produsen dan distributor) yang lebih baik atau tidak lebih baik dari hubungan dengan mitra-mitra yang lain. | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| Persepsi Birokrasi | - Formalisasi aturan | Bentuk formalisasi aturan baik intern maupun ekstern yang digunakan untuk mengatur operasional bisnis | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| | - Diferensiasi struktur | Merupakan hal-hal yang secara umum dilakukan oleh masyarakat bisnis yang tetap berdasarkan kesepakatan pihak-pihak yang berkompeten dan juga pada hukum yang berlaku | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| | - Desentralisasi tanggungjawab | Kewajiban outlet / perusahaan untuk menyampaikan produk sampai ke tangan konsumen dengan baik (keadaan, barang, dan ketetapan waktu) | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| Integrasi Strategis | - Kombinasi sumber daya | integrasi sumber daya perusahaan secara fisik atau basis modal yang berwujud | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| | - Upaya penggabungan kapabilitas | suatu bentuk indikasi integrasi dalam hal kompetensi inter perusahaan dan lintas fungsi | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| | - Kerjasama pengembangan posisi kompetitif | bentuk petunjuk upaya meningkatkan performa bersama sebagai indikasi keberhasilan dalam latar kompetisi. | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |

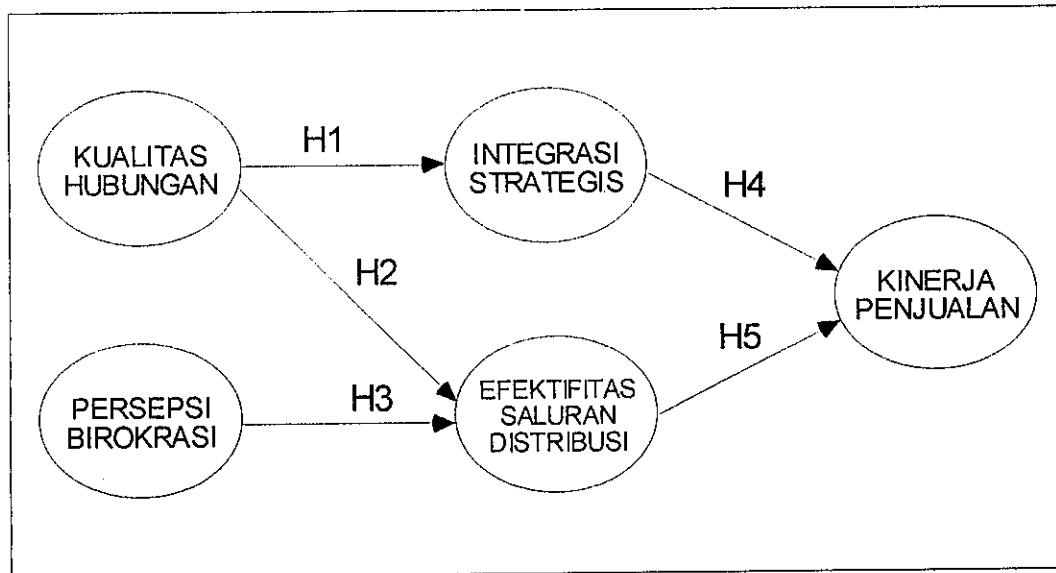
| | | | |
|--------------------------------|------------------------------|--|------------------------------|
| Efektifitas Saluran Distribusi | - Efisiensi | Tingkat efisiensi yang dihasilkan dalam pendistribusian produk dari pemasok ke saluran distribusi hingga ke konsumen | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| | - Kecepatan pencarian | Usaha mendistribusikan produk agar tersedia di outlet-outlet sehingga konsumen dapat dengan cepat mendapatkannya | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| | - Ketepatan kuantitas produk | Ketepatan kuantitas produk didalam pemasarannya sehingga tersedia dengan jumlah dan kualitas seperti yang diinginkan | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| Kinerja Penjualan | - Volume Penjualan | Menunjukkan berapa unit/rupee produk yang terjual dalam kurun waktu tertentu | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| | - Pertumbuhan Penjualan | Menunjukkan berapa besar kenaikan penjualan produk yang sama pada waktu tertentu dibandingkan dengan satuan waktu sebelumnya | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |
| | - Pertumbuhan Pelanggan | Menunjukkan berapa besar kenaikan jumlah pelanggan dalam waktu tertentu dibandingkan dengan waktu sebelumnya | Skala 1 (STS) hingga 10 (SS) |

Sumber: berbagai literatur

2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Penelitian ini mengambil *settings* hubungan antar-perusahaan atau hubungan antara perusahaan pemasok dengan distributor (outlet) yang bermuara pada kinerja penjualan produk Flexi. Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai teori kualitas hubungan, persepsi birokrasi, integrasi strategis, efektifitas saluran distribusi, dan kinerja penjualan maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini. Untuk lebih jelasnya akan diperlihatkan didalam model kerangka berfikir teoritis berikut:

Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang akan dipakai adalah tipe desain penelitian kausal, dimana pendapat Zickmund (Ferdinand, 2000), menyatakan bahwa desain penelitian kausal merupakan desain penelitian untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel dimana peneliti bermaksud untuk mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan sebab akibat tersebut.

Objek dari penelitian ini adalah outlet-outlet yang menjual Telkom Flexi di Kota Semarang yang akan merupakan representasi objek penelitian dengan tujuan dan model penelitian. Alasan pemilihan outlet-outlet Flexi yang ada di Kota Semarang adalah, dikarenakan :

1. Kota Semarang merupakan ibukota Jawa Tengah sehingga mewakili asumsi sebagai kekuatan ekonomi terbesar di tingkat provinsi. Kantor Pusat Telkom Divisi Regional IV pun terletak di kota Semarang.
2. Prosentase pendapatan terbesar untuk Kantor Telkom Divisi Regional IV juga di Kota Semarang, yaitu sebesar 33,7 %.
3. *Coverage area* Telkom Flexi di Kota Semarang juga merupakan yang terluas di Jawa Tengah.
4. Dari data yang tercantum didalam PKS (perjanjian kerja sama) antara Telkom Divre IV dengan Authorized Dealer Flexi, jumlah outlet Flexi terbesar di Jawa Tengah berada di Kota Semarang.

3.1. Sumber dan Jenis Data

3.1.1. Sumber Data

a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Indriantoro & Supomo, 1999). Dalam penelitian ini data primer diperoleh secara langsung dengan membagikan kuesioner / daftar pertanyaan pada responden yaitu pemilik atau pegawai operasional outlet Flexi yang ada di wilayah Kota Semarang. Kuesioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif.

b. Data Sekunder

Merupakan jenis data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti (Indriantoro dan Supomo, 1999). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data lokasi dan jumlah outlet Flexi di Kota Semarang. Data lain yang menunjang bersumber dari literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, internet, majalah maupun data dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini.

3.1.2. Jenis Data

Jenis data yang digunakan meliputi data subyek dan data dokumenter. Data subyek dapat berupa opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik dari responden. Sedangkan data dokumenter dapat berupa faktur, surat-surat, brosur-brosur promosi, memo, laporan program, dan jurnal-jurnal.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999). Yang dimaksud populasi dalam penelitian ini adalah seluruh outlet Flexi yang berada di wilayah Kota Semarang. Berdasarkan data dari Kantor PT. Telkom Divisi Regional IV Jateng & DIY, bulan April 2004, diketahui jumlah outlet Flexi di Kota Semarang sebanyak 194 perusahaan.

Sedangkan sampel adalah bagian yang dapat mewakili populasi yang akan diteliti. Populasi yang akan diobservasi meliputi jumlah yang cukup banyak, untuk itu perlu dilakukan penentuan jumlah sampel.

Jumlah sampel representatif yang digunakan dalam penelitian yang sesuai dengan menggunakan teknik analisis SEM menurut Hair, et al (1995) adalah sekitar 100-200 responden. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang digunakan. Jadi jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Bila terdapat 15 indikator, besarnya sampel adalah 75 sampai 150, Ferdinand (2000). Oleh karena itu jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebesar 100 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel secara tidak acak yang didasarkan pada tujuan tertentu, yakni merepresentasikan objek penelitian pada model dan tujuan penelitian. Responden haruslah orang-orang yang mengerti dan memahami distribusi penjualan dari Flexi, karena itu manajer outlet adalah responden memenuhi kriteria ini. Kriteria lain yang digunakan adalah outlet Flexi yang telah berdiri minimal selama 1

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999). Yang dimaksud populasi dalam penelitian ini adalah seluruh outlet Flexi yang berada di wilayah Kota Semarang. Berdasarkan data dari Kantor PT. Telkom Divisi Regional IV Jateng & DIY, bulan April 2004, diketahui jumlah outlet Flexi di Kota Semarang sebanyak 194 perusahaan.

Sedangkan sampel adalah bagian yang dapat mewakili populasi yang akan diteliti. Populasi yang akan diobservasi meliputi jumlah yang cukup banyak, untuk itu perlu dilakukan penentuan jumlah sampel.

Jumlah sampel representatif yang digunakan dalam penelitian yang sesuai dengan menggunakan teknik analisis SEM menurut Hair, et al (1995) adalah sekitar 100-200 responden. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang digunakan. Jadi jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Bila terdapat 15 indikator, besarnya sampel adalah 75 sampai 150, Ferdinand (2000). Oleh karena itu jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebesar 100 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel secara tidak acak yang didasarkan pada tujuan tertentu, yakni merepresentasikan objek penelitian pada model dan tujuan penelitian. Responden haruslah orang-orang yang mengerti dan memahami distribusi penjualan dari Flexi, karena itu manajer outlet adalah responden memenuhi kriteria ini. Kriteria lain yang digunakan adalah outlet Flexi yang telah berdiri minimal selama 1

Tabel 3.1.

Desain Inti Pertanyaan

| Variabel | Item-item Pertanyaan | Skala Pengukuran |
|--------------------------------|--|--|
| Kualitas Hubungan | <ol style="list-style-type: none"> Kepercayaan Outlet Flexi kepada pemasok untuk bekerja sama menjual produk Telkom Flexi. Komitmen dari Outlet Flexi untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok. Outlet Flexi memperoleh nilai lebih bila berhubungan dengan pemasok. | <p>10 nilai skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) s/d. nilai 10 (sangat tidak setuju).</p> <p>No. Kuesioner : 1 - 3</p> |
| Persepsi Birokrasi | <ol style="list-style-type: none"> Hubungan kerjasama antara Outlet Flexi dengan pemasok telah diatur dengan baik secara formal. Hubungan kerjasama telah berjalan sesuai dengan kaidah bisnis dan hukum yang berlaku. Outlet Flexi bertanggungjawab untuk menyampaikan produk (Flexi) sampai ketangan konsumen dengan baik. | <p>10 nilai skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) s/d. nilai 10 (sangat tidak setuju).</p> <p>No. Kuesioner : 4 - 6</p> |
| Integrasi Strategis | <ol style="list-style-type: none"> Hubungan Outlet dengan pemasok, menyangkut penyatuan sumber daya yang dimiliki masing-masing pihak. Hubungan Outlet dengan pemasok menyangkut penyatuan kapabilitas dan potensi yang dimiliki masing-masing pihak. Hubungan Outlet dengan pemasok, menyangkut peningkatan posisi dan daya saing Flexi dipasar (secara bersama-sama). | <p>10 nilai skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) s/d. nilai 10 (sangat tidak setuju).</p> <p>No. Kuesioner : 7 - 9</p> |
| Efektifitas Saluran Distribusi | <ol style="list-style-type: none"> Tingkat efisiensi pendistribusian Flexi dari pemasok ke Outlet, sampai ke konsumen. Upaya distribusi oleh pemasok, sehingga produk Flexi dapat cepat dan mudah dicari konsumen. Produk Telkom Flexi dapat diperoleh konsumen sesuai dengan jumlah yang diinginkannya. | <p>10 nilai skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) s/d. nilai 10 (sangat tidak setuju).</p> <p>No. Kuesioner : 10 - 12</p> |
| Kinerja Penjualan | <ol style="list-style-type: none"> Volume penjualan Telkom Flexi dalam tiga bulan terakhir. Pertumbuhan penjualan Telkom Flexi dalam tiga bulan terakhir. Jumlah pelanggan Telkom Flexi dalam tiga bulan terakhir. | <p>10 nilai skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) s/d. nilai 10 (sangat tidak setuju).</p> <p>No. Kuesioner : 13 - 15</p> |

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

3.4. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software statistik AMOS 4.01.

Alat analisis ini digunakan karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif "rumit", secara simultan (Ferdinand, 2000). Keunggulan lain aplikasi *Structural Equation Model (SEM)* dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis.

Program AMOS 4.01. digunakan pada penelitian ini, karena mempunyai kemampuan untuk:

- a. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural linear dan mencakup model yang memuat variabel-variabel laten.
- b. Memuat pengukuran kesalahan (*error*) baik pada variabel dependen maupun independen.
- c. Mengukur efek langsung dan tak langsung dari variabel dependen dan independen.
- d. Memuat hubungan sebab akibat yang timbal balik, bersamaan (*simultaneity*), dan interdependensi.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori.

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat.

Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya.

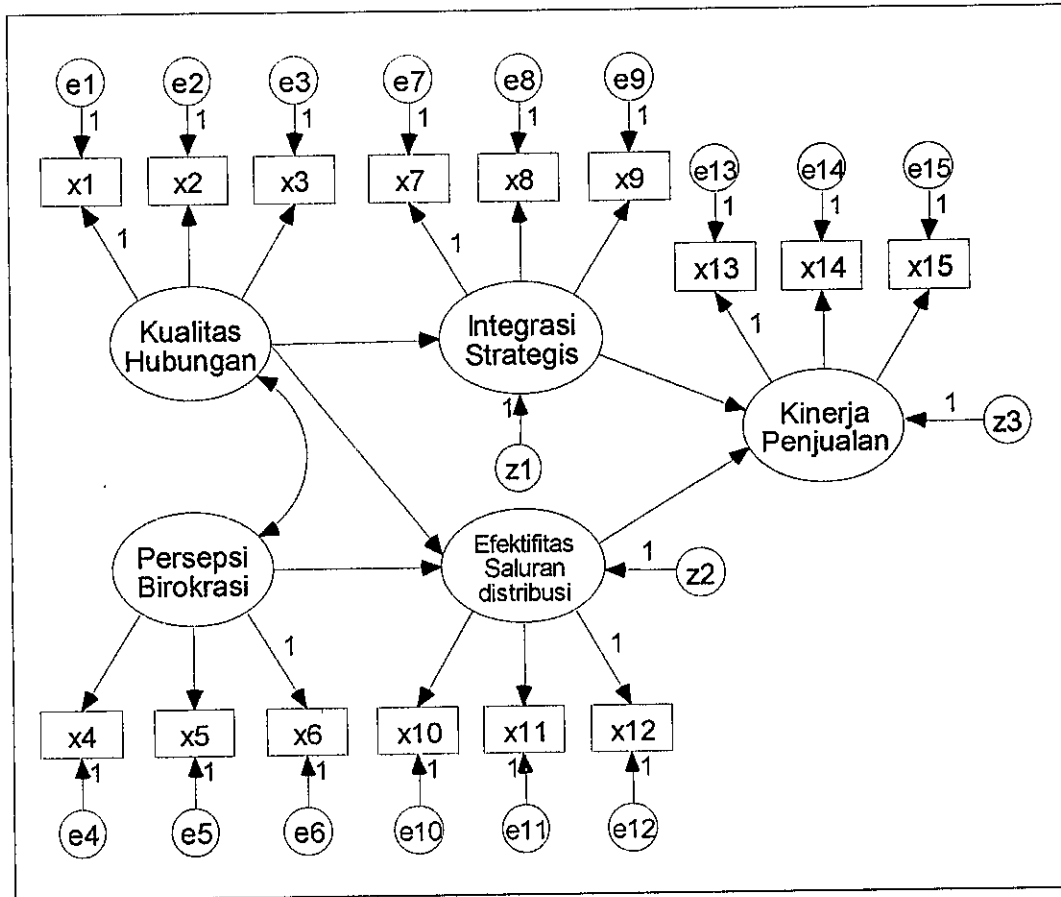
2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas (sebab akibat).

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan "*construct*" atau "*factor*" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Adapun diagram alur yang digunakan dalam penelitian ini tampak dalam gambar 3.1 di bawah ini :

Gambar 3.1
Diagram Alur Penelitian



Sumber: model yang dikembangkan

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun adalah sebagai berikut:

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

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

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen structural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu kesatuan (Ferdinand, 2000). Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat dalam Gambar 3.1 di atas dan Tabel 3.2 berikut ini.

Tabel 3.2.
Model Pengukuran

| Konsep <i>Exogenous</i> (model pengukuran) | Konsep <i>Endogenous</i> (model pengukuran) |
|---|--|
| X1 = λ_1 Kualitas hubungan + ϵ_1 | X10 = λ_{10} Efektifitas saluran distribusi + ϵ_{10} |
| X2 = λ_2 Kualitas hubungan + ϵ_2 | X 11 = λ_{11} Efektifitas saluran distribusi + ϵ_{11} |
| X3 = λ_3 Kualitas hubungan + ϵ_3 | X 12 = λ_{12} Efektifitas saluran distribusi + ϵ_{12} |
| X4 = λ_4 Persepsi birokrasi + ϵ_4 | X 13 = λ_{13} Kinerja penjualan + ϵ_{13} |
| X5 = λ_5 Persepsi birokrasi + ϵ_5 | X 14 = λ_{14} Kinerja penjualan + ϵ_{14} |
| X6 = λ_6 Persepsi birokrasi + ϵ_6 | X 15 = λ_{15} Kinerja penjualan + ϵ_{15} |
| X7 = λ_7 Integrasi strategis + ϵ_7 | |
| X8 = λ_8 Integrasi strategis + ϵ_8 | |
| X9 = λ_9 Integrasi strategis + ϵ_9 | |

Sumber: Model yang dikembangkan

Tabel 3.3
Model Struktural

| |
|--|
| Integrasi strategis = γ_1 Kualitas hubungan + z_1 |
| Efektifitas saluran distribusi = γ_2 Persepsi Birokrasi + γ_3 Kualitas hubungan + z_2 |
| Kinerja Penjualan = γ_4 Integrasi Strategis + γ_5 Efektifitas saluran distribusi + z_3 |

Sumber: Model yang dikembangkan

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.

SEM hanya menggunakan matrik Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimumnya adalah 100.

Tabel 3.4
Variabel dan Indikator

| VARIABEL | INDIKATOR | SIMBOL |
|---------------------|--------------------------------|--------|
| Kualitas hubungan | Kepercayaan | X1 |
| | Komitmen | X2 |
| | Nilai lebih suatu hubungan | X3 |
| Persepsi birokrasi | Formalisasi aturan | X4 |
| | Diferensiasi struktur | X5 |
| | Desentralisasi tanggungjawab | X6 |
| Integrasi strategis | Kombinasi sumber daya | X7 |
| | Pengembangan kapabilitas | X8 |
| | Pengembangan posisi kompetitif | X9 |

| | | |
|--------------------------------|----------------------------|-----|
| Efektifitas saluran distribusi | Efisiensi | X10 |
| | Kecepatan pencarian | X11 |
| | Ketepatan kuantitas produk | X12 |
| Kinerja Penjualan | Volume penjualan | X13 |
| | Pertumbuhan penjualan | X14 |
| | Pertumbuhan pelanggan | X15 |

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2005)

5. Menilai problem identifikasi

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

6. Evaluasi kriteria *Goodness - of - fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, outliers dan multikolinearity dan singularity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik (Ferdinand, 2000). Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu:

- χ^2 - Chi-square statistic

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$.

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.
- GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".
- AGFI (*Adjusted Godness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1995).
- CMIN/DF

Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedomnya*. CMIN/DF merupakan statistik *chi-square*, χ^2 dibagi Dfnya sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair et al, 1995).

- CFI (*Comparative Fit Index*)

Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit*. Indeks-indeks untuk menguji kelayakan model tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.5 di bawah ini.

Tabel 3.5
Goodness-of-fit Index

| <i>Goodness of fit index</i> | <i>Cut-of Value</i> |
|-----------------------------------|-------------------------|
| <i>X² - Chi-square</i> | <i>Diharapkan kecil</i> |
| <i>Significance Probability</i> | ≥ 0.05 |
| <i>RMSEA</i> | ≤ 0.08 |
| <i>GFI</i> | ≥ 0.90 |
| <i>AGFI</i> | ≥ 0.90 |
| <i>CMIN/DF</i> | ≤ 2.00 |
| <i>TLI</i> | ≥ 0.95 |
| <i>CFI</i> | ≥ 0.95 |

Sumber: Augusty Ferdinand. 2000.

7. Interpretasi dan Modifikasi model.

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnik dan Fidell, 1996). Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.5.1. Uji Validitas (*Validity*)

Merupakan kemampuan dari *construct indicator* untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah akurat atau belum. Kalau sudah akurat maka variabel atau construct tersebut dapat dilanjutkan, sedangkan apabila belum akurat maka perlu dilakukan pengujian ulang. Tujuan yang utama dari kedua uji tersebut yaitu untuk menguji indikator-indikator yang dirumuskan dalam pertanyaan agar penelitian tersebut *realibel dan valid*. Disini para ahli akan memberikan keputusan: *instrumen dapat digunakan tanpa perbaikan, ada perbaikan dan mungkin dirombak*. Yang dimaksud para ahli yaitu ahli pemasaran, ahli statistik dan calon responden, (Sugiyono, 2002).

3.5.2. Uji Reliabilitas

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

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01.
- E_j adalah *Measurement Error* dari setiap indikator. *Measurement Error* dapat diperoleh dari perhitungan: $1 - (\text{Standard Loading})$

3.5.3. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Hair et al, 1995, p.642):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

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

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini menyajikan gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua proses analisis di atas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif menjadi awal dari isi pokok bahasan yang dilanjutkan dengan pemilihan matriks input dan teknik estimasi hingga seterusnya pada analisis hipotesis penelitian dan analisis pengaruh sebagai sub bab terakhir bagian ini.

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, outlet Flexi di Kota Semarang dipilih menjadi objek penelitian dengan manajer outlet sebagai respondennya. Outlet Flexi sendiri merupakan kepanjangan tangan dari authorized dealer yang dideskripsikan dalam tabel 4.1 di bawah ini. Semua outlet Flexi merupakan outlet berbasis seluler, sehingga meski produk Flexi belum genap berusia satu tahun, namun sebagian besar outlet telah berusia lebih dari satu tahun.

Untuk authorized dealer yang pada awal operasinya juga merupakan outlet seluler, seluruhnya telah berusia lebih dari satu tahun.

Tabel 4.1.
Deskripsi Objek Penelitian

| Nama Authorized Dealer | Prosentase Alokasi Jumlah Nomor Perdana | Jumlah outlet |
|------------------------|---|---------------|
| Sanex Telekomunikasi | 8 % | 16 |
| Kopegtel | 8 % | 16 |
| Meghantara Multi Media | 8 % | 16 |
| Prima Pratama | 8 % | 16 |
| Lintas Galaksi Seluler | 6 % | 12 |
| Putra Jaya | 6 % | 12 |
| Chantika Mediasel | 8 % | 15 |
| Taruna Karya Aditama | 8 % | 16 |
| Surya Citra Mandiri | 8 % | 15 |
| Multi Seluler | 8 % | 15 |
| Niti Graha Muda | 8 % | 15 |
| Multi Mitra Lestari | 8 % | 15 |
| Trikonsel Multi Media | 8 % | 15 |

Sumber: Data Telkom Divre IV, Jawa Tengah

Penelitian ini telah mewawancarai seratus responden terpilih dengan data nama dan alamat outlet secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran.

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1 Pemilihan Matriks *Input* dan Teknik Estimasi

Matriks *input* yang dapat digunakan adalah korelasi atau kovarians. Karena yang diuji adalah hubungan kausalitas, maka input yang digunakan dalam operasi SEM adalah kovarians (Ferdinand, 2002). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data tersaji dalam tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2.
Sample Covarians – Estimates

| | x15 | x14 | x13 | x9 | x8 | x7 | x10 | x11 | X12 | x4 | x5 | x6 | x3 | x2 | x1 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x15 | 3.794 | 2.333 | 1.519 | 1.827 | 1.667 | 1.94 | 1.846 | 1.752 | 1.62 | 1.59 | 1.814 | 1.526 | 1.789 | 1.507 | 1.58 |
| x14 | 2.333 | 3.522 | 1.967 | 1.856 | 1.966 | 1.958 | 2.166 | 1.932 | 1.779 | 1.429 | 2.115 | 1.685 | 1.579 | 1.256 | 1.758 |
| x13 | 1.519 | 1.967 | 3.2 | 1.204 | 1.304 | 0.972 | 1.573 | 1.783 | 1.453 | 1.073 | 1.464 | 0.896 | 0.849 | 0.758 | 1.142 |
| x9 | 1.827 | 1.856 | 1.204 | 3.318 | 2.218 | 2.105 | 2.038 | 1.731 | 1.805 | 1.595 | 1.997 | 1.643 | 1.63 | 1.694 | 2.085 |
| x8 | 1.667 | 1.966 | 1.304 | 2.218 | 3.598 | 2.335 | 2.028 | 1.951 | 1.705 | 1.315 | 1.937 | 1.643 | 1.85 | 1.424 | 2.435 |
| x7 | 1.94 | 1.958 | 0.972 | 2.105 | 2.335 | 3.533 | 1.774 | 1.593 | 1.494 | 1.424 | 1.892 | 1.628 | 1.489 | 1.279 | 1.913 |
| x10 | 1.846 | 2.166 | 1.573 | 2.038 | 2.028 | 1.774 | 3.388 | 2.431 | 2.134 | 1.524 | 2.239 | 1.782 | 1.54 | 1.252 | 1.874 |
| x11 | 1.752 | 1.932 | 1.783 | 1.731 | 1.951 | 1.593 | 2.431 | 3.62 | 2.122 | 1.082 | 2.017 | 1.573 | 1.29 | 1.363 | 1.843 |
| x12 | 1.62 | 1.779 | 1.453 | 1.805 | 1.705 | 1.494 | 2.134 | 2.122 | 2.846 | 1.156 | 1.64 | 1.5 | 1.249 | 1.281 | 1.814 |
| x4 | 1.59 | 1.429 | 1.073 | 1.595 | 1.315 | 1.424 | 1.524 | 1.082 | 1.156 | 3.146 | 1.91 | 1.7 | 1.399 | 1.371 | 1.174 |
| x5 | 1.814 | 2.115 | 1.464 | 1.997 | 1.937 | 1.892 | 2.239 | 2.017 | 1.64 | 1.91 | 3.421 | 2.149 | 1.982 | 1.647 | 1.742 |
| x6 | 1.526 | 1.685 | 0.896 | 1.643 | 1.643 | 1.628 | 1.782 | 1.573 | 1.5 | 1.7 | 2.149 | 2.861 | 1.348 | 1.063 | 1.638 |
| x3 | 1.789 | 1.579 | 0.849 | 1.63 | 1.85 | 1.489 | 1.54 | 1.29 | 1.249 | 1.399 | 1.982 | 1.348 | 3.51 | 1.628 | 2.299 |
| x2 | 1.507 | 1.256 | 0.758 | 1.694 | 1.424 | 1.279 | 1.252 | 1.363 | 1.281 | 1.371 | 1.647 | 1.063 | 1.628 | 3.034 | 2.079 |
| x1 | 1.58 | 1.758 | 1.142 | 2.085 | 2.435 | 1.913 | 1.874 | 1.843 | 1.814 | 1.174 | 1.742 | 1.638 | 2.299 | 2.079 | 4.973 |

Sumber : Data yang dikembangkan dalam penelitian ini

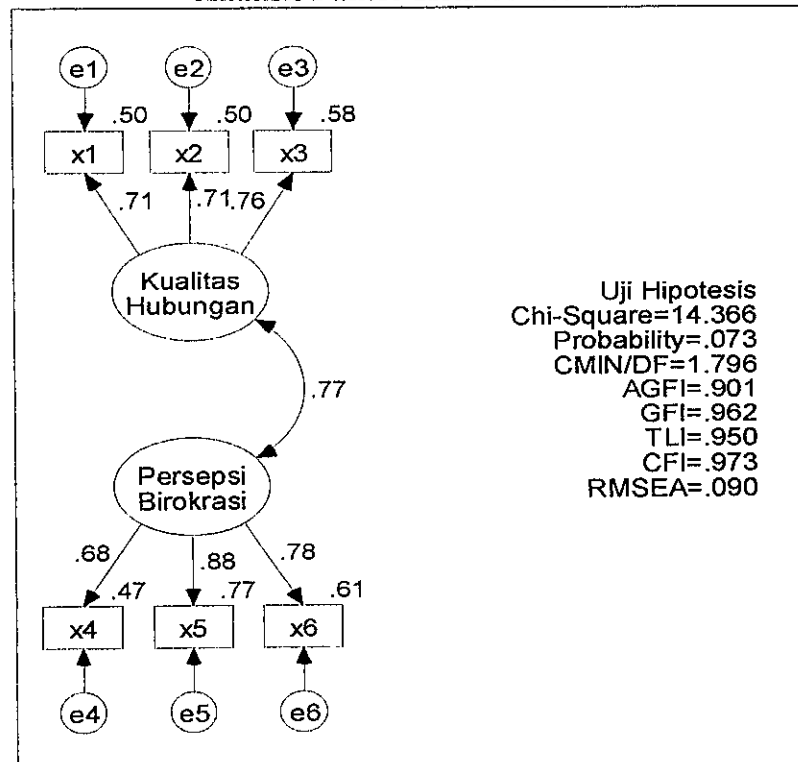
Adapun teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method*. Dan seperti yang telah dijelaskan di atas, *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis, kemudian *Full Model of Structural Equation Modelling (SEM)* menjadi tahapan penjas hasil akhir penelitian.

4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori

Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 5 *unobserved variable* dan 15 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-

masing variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori 1 ditampilkan pada gambar 4.1, tabel 4.3, serta tabel 4.4.

Gambar 4.1.
Analisis Faktor Konfirmatori 1



Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Tabel 4.3.
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori 1

| Goodness of Fit Index | Cut of Value | Hasil Olah Data | Evaluasi Model |
|-----------------------|--------------|-----------------|----------------|
| Chi-Square | 15,507 | 14,366 | Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,073 | Baik |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,962 | Baik |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,901 | Baik |
| TLI | ≥ 0,95 | 0,950 | Baik |
| CFI | ≥ 0,95 | 0,973 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2,00 | 1,796 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,090 | Marjinal |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

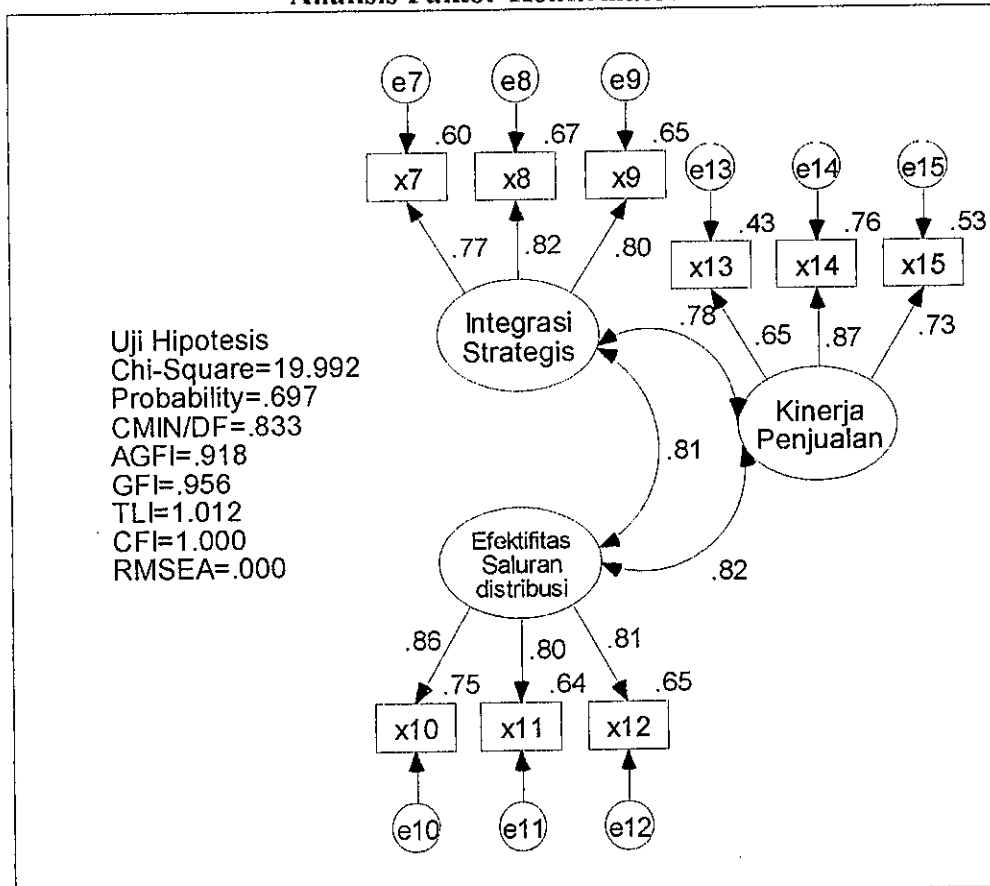
Tabel 4.4.
Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori 1

| | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|----|------------------------|----------|-------|-------|---|
| x1 | <-- Kualitas Hubungan | 0.708 | | | |
| x2 | <-- Kualitas Hubungan | 0.706 | 0.132 | 5.913 | 0 |
| x3 | <-- Kualitas Hubungan | 0.762 | 0.145 | 6.219 | 0 |
| x6 | <-- Persepsi Birokrasi | 0.781 | | | |
| x5 | <-- Persepsi Birokrasi | 0.878 | 0.149 | 8.237 | 0 |
| x4 | <-- Persepsi Birokrasi | 0.685 | 0.137 | 6.729 | 0 |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Sedangkan hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori 2 ditampilkan pada gambar 4.2, tabel 4.5, serta tabel 4.6 berikut ini.

Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori 2



Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Tabel 4.5.
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori 2

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut of Value</i> | Hasil Olah Data | Evaluasi Model |
|------------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|
| Chi-Square | 36,415 | 19,992 | Baik |
| Probability | $\geq 0,05$ | 0,697 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,956 | Baik |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,918 | Baik |
| TLI | $\geq 0,95$ | 1,012 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 1,000 | Baik |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 0,833 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,000 | Baik |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Tabel 4.6.
Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori 2

| | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|--|----------|-------|-------|---|
| x12 <-- Efektifitas Saluran Distribusi | 0.809 | | | |
| x11 <-- Efektifitas Saluran Distribusi | 0.800 | 0.128 | 8.712 | 0 |
| x10 <-- Efektifitas Saluran Distribusi | 0.864 | 0.122 | 9.543 | 0 |
| x7 <-- Integrasi Strategis | 0.773 | | | |
| x8 <-- Integrasi Strategis | 0.817 | 0.131 | 8.145 | 0 |
| x9 <-- Integrasi Strategis | 0.803 | 0.126 | 8.008 | 0 |
| x13 <-- Kinerja Penjualan | 0.653 | | | |
| x14 <-- Kinerja Penjualan | 0.873 | 0.205 | 6.836 | 0 |
| x15 <-- Kinerja Penjualan | 0.730 | 0.199 | 6.11 | 0 |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti yang telah ditetapkan. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansinya yaitu sebesar 0,073 pada konfirmatori 1 dan 0,697 pada konfirmatori 2 yang berarti di atas 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarian populasi

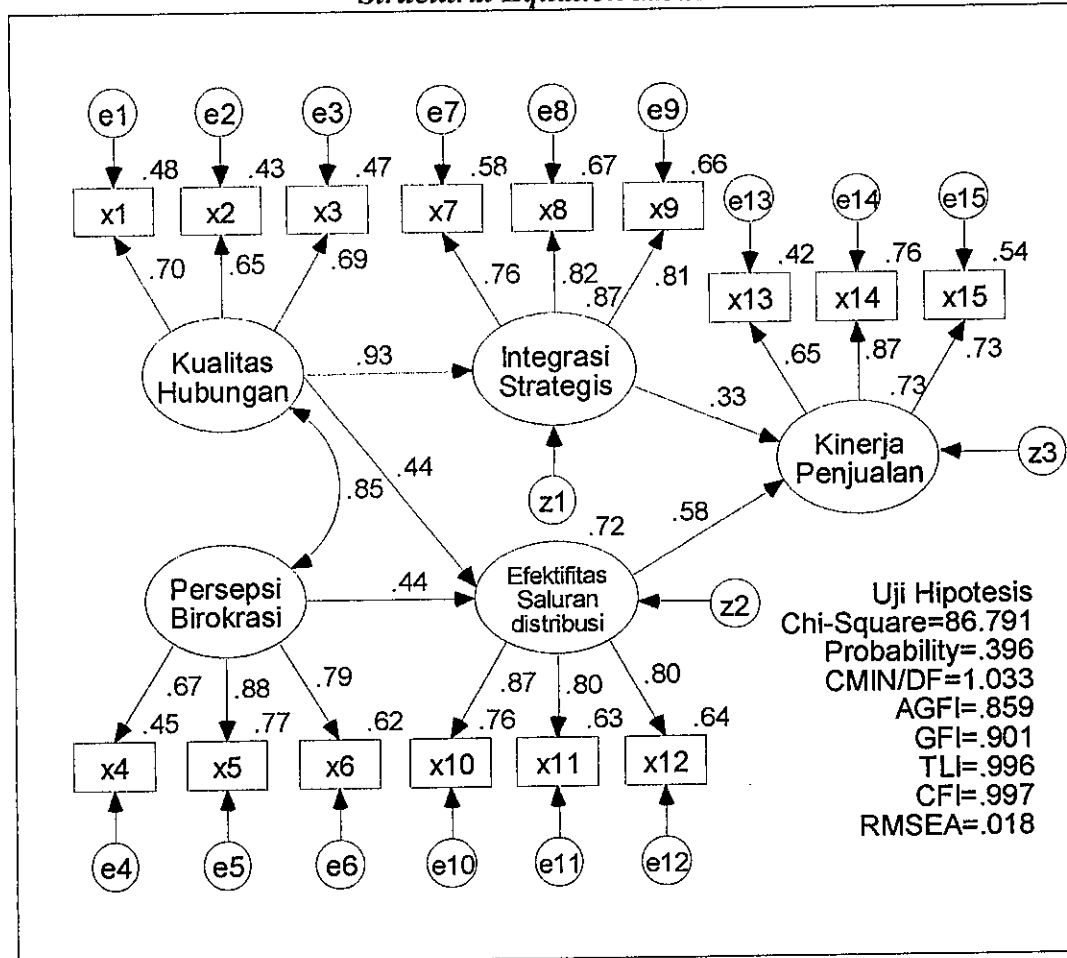
yang diestimasi dapat diterima. Oleh karena itu, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Kemudian hasil pengolahan di atas juga menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR yang di atas 1,96 dengan P yang lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.3. Analisis *Structural Equation Modelling*

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) model penuh (*full model*), dimana uji kesesuaian dan uji statistik akan dilakukan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada gambar 4.3, Tabel 4.7, dan Tabel 4.8.

Gambar 4.3.
Hasil Pengujian
Structural Equation Model



Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fix 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 0,901. 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 di-*adjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of fit index* (AGFI) adalah 0,859.

Hasil uji kesesuaian dari model di atas juga memenuhi batasan $GFI \geq 0,90$ namun tidak memenuhi (marjinal) untuk persyaratan $AGFI \geq 0,90$. Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang dapat diterima. Dan fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada model penuh. Secara ringkas, hasil uji kesesuaian model penelitian tampak pada tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7.
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

| Goodness of Fit Index | Cut of Value | Hasil Model | Evaluasi Model |
|------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|
| Chi-Square | 106,395 | 86,791 | Baik |
| Probability | $\geq 0,05$ | 0,396 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,901 | Baik |
| AGFI | $\geq 0,95$ | 0,859 | Marjinal |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,996 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,997 | Baik |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 1,112 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,034 | Baik |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Nilai *probability* sebesar 0,396 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.

Untuk uji statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. 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. Untuk proses pengujian statistik ini tampak pada tabel 4.8.

Tabel 4.8.
Regression Weights

| | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|---------------------|-------------------------|----------|-------|-------|-------|
| Integrasi Strategis | <-- Kualitas Hubungan | 0.934 | 0.134 | 6.438 | 0 |
| Ef Sal Distribusi | <-- Persepsi Birokrasi | 0.443 | 0.202 | 2.213 | 0.027 |
| Ef Sal Distribusi | <-- Kualitas Hubungan | 0.439 | 0.177 | 2.155 | 0.031 |
| Kinerja Penjualan | <-- Integrasi Strategis | 0.329 | 0.124 | 2.148 | 0.032 |
| Kinerja Penjualan | <-- Ef Sal Distribusi | 0.578 | 0.142 | 3.475 | 0.001 |
| x1 | <-- Kualitas Hubungan | 0.696 | | | |
| x2 | <-- Kualitas Hubungan | 0.654 | 0.123 | 5.951 | 0 |
| x3 | <-- Kualitas Hubungan | 0.688 | 0.133 | 6.244 | 0 |
| x6 | <-- Persepsi Birokrasi | 0.790 | | | |
| x5 | <-- Persepsi Birokrasi | 0.879 | 0.133 | 9.182 | 0 |
| x4 | <-- Persepsi Birokrasi | 0.671 | 0.131 | 6.813 | 0 |
| x12 | <-- Ef Sal Distribusi | 0.801 | | | |
| x11 | <-- Ef Sal Distribusi | 0.796 | 0.13 | 8.618 | 0 |
| x10 | <-- Ef Sal Distribusi | 0.870 | 0.124 | 9.592 | 0 |
| x7 | <-- Integrasi Strategis | 0.762 | | | |
| x8 | <-- Integrasi Strategis | 0.817 | 0.132 | 8.216 | 0 |
| x9 | <-- Integrasi Strategis | 0.811 | 0.126 | 8.152 | 0 |
| x13 | <-- Kinerja Penjualan | 0.648 | | | |
| x14 | <-- Kinerja Penjualan | 0.870 | 0.208 | 6.786 | 0 |
| x15 | <-- Kinerja Penjualan | 0.734 | 0.202 | 6.098 | 0 |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

4.2.4. Proses Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa standard error, varians error, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi ini dapat muncul karena beberapa kondisi sebagai berikut:

- a. Adanya *standard error* dengan nilai yang sangat besar.
- b. Adanya angka yang aneh seperti nilai varians *error* negatif
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni di atas 0,90.

Problem identifikasi seperti di atas relatif tidak terjadi (ditemukan) dalam penelitian ini.

4.2.5. Evaluasi atas Asumsi-Asumsi SEM

Proses permodelan dalam SEM menuntut terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya. Berikut ini disajikan beberapa bahasan tentang asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan program AMOS 4.01.

4.2.5.1. Evaluasi *Outlier Univariate*

Pengujian tentang ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *z score* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *z score* yang berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka hal ini berarti termasuk dalam kategori *outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* dapat dilihat dalam tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.9.
Statistik Deskriptif

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|----------|---------|--------|----------------|
| Zscore(X1) | 100 | -2.17287 | 1.84270 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X2) | 100 | -2.19337 | 2.37615 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X3) | 100 | -2.11906 | 2.12968 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X4) | 100 | -1.61569 | 2.31134 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X5) | 100 | -2.24321 | 2.06031 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X6) | 100 | -2.25294 | 2.45294 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X7) | 100 | -2.04857 | 2.18620 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X8) | 100 | -2.07710 | 2.11906 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X9) | 100 | -2.16296 | 2.20666 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X10) | 100 | -2.13538 | 2.18944 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X11) | 100 | -2.10239 | 2.08147 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X12) | 100 | -2.28856 | 2.43012 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X13) | 100 | -2.14686 | 2.30259 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X14) | 100 | -2.07303 | 2.16846 | .00000 | 1.00000 |
| Zscore(X15) | 100 | -2.00252 | 2.08426 | .00000 | 1.00000 |
| Valid N (listwise) | 100 | | | | |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

4.2.5.2. Evaluasi *Outlier Multivariate*

Outlier pada tingkat *multivariate* dapat dilihat dari jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program AMOS 4.01. Dari hasil pengolahan data telah diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 3,563 dan maksimal adalah 34,332. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas yakni 15 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 37,698, maka nilai mahalanobis yang melebihi dikatakan sebagai *outlier multivariate*.

Dalam analisis ini, bila *outlier* ditemukan maka data tersebut tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena tidak terdapat alasan khusus dari profil responden yang mengharuskannya keluar dari proses analisis.

4.2.5.3. Uji Normalitas Data

Tingkat normalitas data dalam penelitian juga harus diuji. Hal ini merupakan persyaratan operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai *skewness* data yang digunakan. asumsi normalitas akan ditolak bila nilai z lebih besar nilai kritis ($\pm 2,58$) pada tingkat signifikansi 0,01 (1 %). Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan perintah *test for normality and outliers*, dengan hasil pengolahan (*output*) tampak pada tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10.
Assesment of Normality

| | min | Max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-----|-----|-------|-------|----------|--------|
| x15 | 2 | 10 | 0.234 | 0.956 | -0.531 | -1.084 |
| x14 | 2 | 10 | 0.149 | 0.606 | -0.495 | -1.01 |
| x13 | 2 | 10 | 0.012 | 0.048 | -0.575 | -1.173 |
| x9 | 2 | 10 | 0.01 | 0.039 | -0.052 | -0.107 |
| x8 | 2 | 10 | 0.277 | 1.131 | -0.282 | -0.577 |
| x7 | 2 | 10 | 0.541 | 2.207 | -0.374 | -0.764 |
| x10 | 2 | 10 | 0.276 | 1.125 | -0.305 | -0.623 |
| x11 | 2 | 10 | 0.163 | 0.666 | -0.35 | -0.714 |
| x12 | 2 | 10 | 0.126 | 0.516 | -0.107 | -0.219 |
| x4 | 3 | 10 | 0.418 | 1.708 | -0.582 | -1.187 |
| x5 | 2 | 10 | 0.49 | 2 | -0.619 | -1.263 |
| x6 | 2 | 10 | 0.342 | 1.395 | 0.127 | 0.259 |
| x3 | 2 | 10 | 0.206 | 0.841 | -0.422 | -0.861 |
| x2 | 2 | 10 | 0.167 | 0.68 | -0.246 | -0.502 |
| x1 | 1 | 10 | 0.115 | 0.468 | -0.856 | -1.747 |
| Multivariate | | | | | 15.292 | 3.386 |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada angka pada kolom CR yang lebih besar dari $\pm 2,58$, pada tingkat signifikansi 1 %. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal.

4.2.5.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarian yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample didapatkan hasil sebagai berikut :

$$\text{Determinant of Sample Covariance Matrix} = 9.3326e + 003$$

Melihat nilai determinan matriks kovarians sampel yang jauh dari nilai nol, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

4.2.5.5. Uji Kesesuaian

Uji ini dilakukan untuk tujuan diketahuinya seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model tampak dalam tabel 4.11.

Tabel 4.11.
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut of Value</i> | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Chi-Square | 106.395 | 86,791 | Baik |
| Probability | $\geq 0,05$ | 0,396 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,901 | Baik |
| AGFI | $\geq 0,95$ | 0,859 | Marjinal |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,996 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,997 | Baik |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 1,112 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,034 | Baik |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Dari delapan kriteria yang disyaratkan, tujuh diantaranya dipredikasi baik dan satu marginal. Relatif wajar bila kemudian secara umum disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang relatif baik.

4.2.6. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian sehingga dapat dikatakan baik, maka nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil harus terpenuhi. Nilai $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *Standardized Residual Covariance* yang disyaratkan (Ferdinand, 2002). Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian tampak dalam tabel 4.12 di bawah ini.

Tabel 4.12.
Standardized Residual Covariance

| | x15 | x14 | x13 | x9 | x8 | x7 | x10 | x11 | x12 | x4 | x5 | x6 | x3 | x2 | x1 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| x15 | 0,023 | 0,015 | -0,344 | 0,529 | -0,08 | 0,921 | -0,112 | -0,09 | 0,066 | 0,948 | 0,297 | 0,373 | 0,91 | 0,67 | -0,303 |
| x14 | 0,015 | 0,032 | 0,213 | 0,021 | 0,067 | 0,417 | 0,017 | -0,27 | -0,115 | 0,036 | 0,454 | 0,269 | -0,139 | -0,521 | -0,444 |
| x13 | -0,344 | 0,213 | 0,018 | -0,306 | -0,197 | -0,835 | 0,111 | 0,895 | 0,485 | 0,202 | 0,251 | -0,72 | -0,874 | -0,809 | -0,596 |
| x9 | 0,529 | 0,021 | -0,306 | 0 | -0,171 | -0,03 | 0,629 | 0,077 | 0,837 | 0,582 | 0,255 | 0,243 | -0,389 | 0,342 | -0,122 |
| x8 | -0,08 | 0,067 | -0,197 | -0,171 | 0 | 0,27 | 0,357 | 0,411 | 0,317 | -0,387 | -0,134 | 0,021 | -0,044 | -0,607 | 0,392 |
| x7 | 0,921 | 0,417 | -0,835 | -0,03 | 0,27 | 0 | 0,077 | -0,15 | 0,066 | 0,212 | 0,13 | 0,327 | -0,603 | -0,676 | -0,348 |
| x10 | -0,112 | 0,017 | 0,111 | 0,629 | 0,357 | 0,077 | 0 | 0,014 | -0,075 | -0,076 | 0,296 | 0,113 | -0,364 | -0,652 | -0,32 |
| x11 | -0,093 | -0,268 | 0,895 | 0,077 | 0,411 | -0,145 | 0,014 | 0 | 0,199 | -1,043 | 0,027 | -0,2 | -0,764 | -0,112 | -0,149 |
| x12 | 0,066 | -0,115 | 0,485 | 0,837 | 0,317 | 0,066 | -0,075 | 0,199 | 0 | -0,469 | -0,409 | 0,095 | -0,485 | 0,09 | 0,263 |
| x4 | 0,948 | 0,036 | 0,202 | 0,582 | -0,387 | 0,212 | -0,076 | -1,04 | -0,469 | 0 | -0,065 | 0,322 | 0,28 | 0,676 | -0,907 |
| x5 | 0,297 | 0,454 | 0,251 | 0,255 | -0,134 | 0,13 | 0,296 | 0,027 | -0,409 | -0,065 | 0 | -0,06 | 0,532 | 0,225 | -0,838 |
| x6 | 0,373 | 0,269 | -0,716 | 0,243 | 0,021 | 0,327 | 0,113 | -0,2 | 0,095 | 0,322 | -0,058 | 0 | -0,31 | -0,693 | -0,274 |
| x3 | 0,91 | -0,139 | -0,874 | -0,389 | -0,044 | -0,603 | -0,364 | -0,76 | -0,485 | 0,28 | 0,532 | -0,31 | 0 | 0,443 | 0,64 |
| x2 | 0,67 | -0,521 | -0,809 | 0,342 | -0,607 | -0,676 | -0,652 | -0,11 | 0,09 | 0,676 | 0,225 | -0,69 | 0,443 | 0 | 0,728 |
| x1 | -0,303 | -0,444 | -0,596 | -0,122 | 0,392 | -0,348 | -0,32 | -0,15 | 0,263 | -0,907 | -0,838 | -0,27 | 0,64 | 0,728 | 0 |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

4.3. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan

satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*. Nilai *cut of value*-nya masing-masing adalah 0,70 dan 0,50.

4.3.1. Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01.
- E_j adalah *Measurement Error* dari setiap indikator. *Measurement Error* dapat diperoleh dari perhitungan: $1 - (\text{Standard Loading})$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus di atas tersaji dalam tabel 4.13 Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

4.3.2. Variance Extract

Variance Extract merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Minimum nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah sebesar 0,50.

Persamaan untuk mendapatkan *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

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 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13.
Hasil Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

| | Loading | Loading ² | Error | 1-Error | $\sum \text{Loading}^2$ | Const. Reliability | Var. Extr |
|-------------|---------|----------------------|-------|---------|-------------------------|--------------------|-----------|
| Kual Hub | | | | | 3,7636 | 0,7123 | 0,5016 |
| X1 | 0,70 | 0,4900 | 0,48 | 0,52 | | | |
| X2 | 0,65 | 0,4225 | 0,43 | 0,57 | | | |
| X3 | 0,69 | 0,4761 | 0,47 | 0,53 | | | |
| Σ | 2,04 | 1,3886 | 1,38 | 1,62 | | | |
| Per Birok | | | | | 5,4756 | 0,8252 | 0,6143 |
| X4 | 0,67 | 0,4489 | 0,45 | 0,55 | | | |
| X5 | 0,88 | 0,7744 | 0,77 | 0,23 | | | |
| X6 | 0,79 | 0,6241 | 0,62 | 0,38 | | | |
| Σ | 2,34 | 1,8474 | 1,84 | 1,16 | | | |
| Int Stratg | | | | | 5,7121 | 0,8398 | 0,6362 |
| X7 | 0,76 | 0,5776 | 0,58 | 0,42 | | | |
| X8 | 0,82 | 0,6724 | 0,67 | 0,33 | | | |
| X9 | 0,81 | 0,6561 | 0,66 | 0,34 | | | |
| Σ | 2,39 | 1,9061 | 1,91 | 1,09 | | | |
| Ef Sal Dist | | | | | 6,1009 | 0,8628 | 0,6774 |
| X10 | 0,87 | 0,7569 | 0,76 | 0,24 | | | |
| X11 | 0,80 | 0,6400 | 0,63 | 0,37 | | | |
| X12 | 0,80 | 0,6400 | 0,64 | 0,36 | | | |
| Σ | 2,47 | 2,0369 | 2,03 | 0,97 | | | |

| | | | | | | | |
|----------|------|--------|------|------|--------|--------|--------|
| Kin Penj | | | | | 5,0625 | 0,7982 | 0,5722 |
| X13 | 0,65 | 0,4225 | 0,42 | 0,58 | | | |
| X14 | 0,87 | 0,7569 | 0,76 | 0,24 | | | |
| X15 | 0,73 | 0,5329 | 0,54 | 0,46 | | | |
| Σ | 2,25 | 1,7123 | 1,72 | 1,28 | | | |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

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.

4.4. Pengujian Hipotesis

Tahapan ini merupakan pembuktian statistik atas apa yang telah dihipotesiskan pada telaah pustaka. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara general, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yakni di atas $\pm 1,96$ untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Jika hasil olah data memenuhi persyaratan tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat dinyatakan diterima.

Pengujian hipotesis penelitian dikupas secara terinci dan bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan. Pada penelitian ini, lima hipotesis diajukan dan pembahasannya adalah sebagai berikut :

4.4.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap integrasi strategis. Dari hasil olah data diketahui

bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel kualitas hubungan dan variabel integrasi strategis seperti yang tampak pada tabel 4.8 adalah sebesar 6,438 dengan nilai P sebesar 0 (nol). Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap integrasi strategis” dapat diterima.

4.4.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah Kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap efektifitas saluran distribusi. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel kualitas hubungan dan variabel efektifitas saluran distribusi seperti yang tampak pada tabel 4.8 adalah sebesar 2,155, dengan nilai P sebesar 0,031. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kedua yang berbunyi “Kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap efektifitas saluran distribusi” dapat diterima.

4.4.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini: persepsi birokrasi berpengaruh positif terhadap efektifitas saluran distribusi. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel persepsi birokrasi dan variabel efektifitas saluran distribusi seperti yang tampak pada tabel 4.8 adalah sebesar 2,213, dengan

nilai P sebesar 0,027. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “persepsi birokrasi berpengaruh positif terhadap efektifitas saluran distribusi” dapat diterima.

4.4.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis keempat dalam penelitian ini: integrasi strategis berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel integrasi strategis dan variabel kinerja penjualan seperti yang tampak pada tabel 4.8 adalah sebesar 2,148, dengan nilai P sebesar 0,032. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “integrasi strategis berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan” dapat diterima.

4.4.5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis kelima dalam penelitian ini: Efektifitas saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel efektifitas saluran distribusi dan variabel kinerja penjualan seperti yang tampak pada tabel 4.8 adalah sebesar 3,475 dengan nilai P sebesar 0,001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu

dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “persepsi birokrasi berpengaruh positif terhadap efektifitas saluran distribusi” dapat diterima.

4.5. 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 4.12, kemudian pengaruh secara tidak langsung tampak pada tabel 4.13, dan pengaruh total tampak pada tabel 4.14.

Tabel 4.14.
Estimasi Pengaruh Langsung

| | Persp Birokr | Kual Hub | Int Strt | Ef Sal Dist | Kin Penj |
|---------------|--------------|----------|----------|-------------|----------|
| Int Strategis | 0 | 0.934 | 0 | 0 | 0 |
| Ef Sal Distr | 0.443 | 0.439 | 0 | 0 | 0 |
| Kin Penj | 0 | 0 | 0.329 | 0.578 | 0 |
| x15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.734 |
| x14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.87 |
| x13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.648 |
| x9 | 0 | 0 | 0.811 | 0 | 0 |
| x8 | 0 | 0 | 0.817 | 0 | 0 |
| x7 | 0 | 0 | 0.762 | 0 | 0 |
| x10 | 0 | 0 | 0 | 0.87 | 0 |
| x11 | 0 | 0 | 0 | 0.796 | 0 |
| x12 | 0 | 0 | 0 | 0.801 | 0 |
| x4 | 0.671 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x5 | 0.879 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x6 | 0.79 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x3 | 0 | 0.688 | 0 | 0 | 0 |
| x2 | 0 | 0.654 | 0 | 0 | 0 |
| x1 | 0 | 0.696 | 0 | 0 | 0 |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Dari tabel di atas dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari kualitas hubungan terhadap integrasi strategis sebesar 0,934 dan terhadap efektifitas saluran distribusi sebesar 0,439. Selain itu, terdapat pula pengaruh langsung dari integrasi strategis dan efektifitas saluran distribusi terhadap kinerja penjualan sebesar sebesar 0,329 dan 0,578.

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

Tabel 4.15.
Estimasi Pengaruh Tidak Langsung

| | Persp Birokr | Kual Hub | Int Strt | Ef Sal Dist | Kin Penj |
|---------------|--------------|----------|----------|-------------|----------|
| Int Strategis | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ef Sal Distr | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kin Penj | 0.256 | 0.561 | 0 | 0 | 0 |
| x15 | 0.188 | 0.412 | 0.241 | 0.424 | 0 |
| x14 | 0.223 | 0.488 | 0.286 | 0.503 | 0 |
| x13 | 0.166 | 0.363 | 0.213 | 0.374 | 0 |
| x9 | 0 | 0.758 | 0 | 0 | 0 |
| x8 | 0 | 0.763 | 0 | 0 | 0 |
| x7 | 0 | 0.712 | 0 | 0 | 0 |
| x10 | 0.385 | 0.382 | 0 | 0 | 0 |
| x11 | 0.353 | 0.35 | 0 | 0 | 0 |
| x12 | 0.355 | 0.352 | 0 | 0 | 0 |
| x4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Tabel di atas menunjukkan pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Tampak bahwa terdapat pengaruh

tidak langsung dari persepsi birokrasi dan kualitas hubungan terhadap kinerja penjualan sebesar 0,256 dan 0,561.

Tabel 4.16.
Estimasi Pengaruh Total

| | Persp Birokr | Kual Hub | Int Strt | Ef Sal Dist | Kin Penj |
|---------------|--------------|----------|----------|-------------|----------|
| Int Strategis | 0 | 0.934 | 0 | 0 | 0 |
| Ef Sal Distr | 0.443 | 0.439 | 0 | 0 | 0 |
| Kin Penj | 0.256 | 0.561 | 0.329 | 0.578 | 0 |
| x15 | 0.188 | 0.412 | 0.241 | 0.424 | 0.734 |
| x14 | 0.223 | 0.488 | 0.286 | 0.503 | 0.87 |
| x13 | 0.166 | 0.363 | 0.213 | 0.374 | 0.648 |
| x9 | 0 | 0.758 | 0.811 | 0 | 0 |
| x8 | 0 | 0.763 | 0.817 | 0 | 0 |
| x7 | 0 | 0.712 | 0.762 | 0 | 0 |
| x10 | 0.385 | 0.382 | 0 | 0.87 | 0 |
| x11 | 0.353 | 0.35 | 0 | 0.796 | 0 |
| x12 | 0.355 | 0.352 | 0 | 0.801 | 0 |
| x4 | 0.671 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x5 | 0.879 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x6 | 0.79 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x3 | 0 | 0.688 | 0 | 0 | 0 |
| x2 | 0 | 0.654 | 0 | 0 | 0 |
| x1 | 0 | 0.696 | 0 | 0 | 0 |

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

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. Dengan kalimat lain, tabel 4.16 merupakan akumulasi pengaruh langsung dan tidak langsung sekaligus.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini sebagai bagian penutup akan berisikan simpulan komprehensif menyangkut hipotesis, simpulan penelitian dan implikasi kebijakan dalam tinjauan teoritis dan manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang juga disajikan sebagai elemen kesempurnaan penyajian hasil penelitian.

5.1. Simpulan Hipotesis

Keseluruhan penelitian ini disusun sebagai upaya untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh dari faktor-faktor : kualitas hubungan, integrasi strategis, persepsi birokrasi, efektifitas saluran distribusi dan kinerja penjualan dalam hubungannya untuk membangun integrasi strategis dengan saluran distribusi dan mengaktifkannya, sehingga terjadi peningkatan kinerja penjualan Telkom Flexi di wilayah kota Semarang.

Seperti yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, terdapat lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan dari hasil analisis memperlihatkan kelima hipotesis itu bersifat positif (terbukti), artinya hipotesis tersebut merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian yang diajukan didalam penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan, yang telah didukung oleh bukti empiris dalam penelitian ini, yaitu :

1. Kualitas hubungan yang diukur dengan indikator : kepercayaan, komitmen

dan nilai lebih suatu hubungan, mampu memberikan kontribusi berupa pengaruh yang signifikan dan memiliki arah positif terhadap integrasi strategis dan efektifitas saluran distribusi. Artinya jika terjadi peningkatan pada sisi kualitas hubungan, baik berupa peningkatan kepercayaan terhadap kinerja dan aktifitas perusahaan pemasok, komitmen yang akan memberikan jaminan maksimal terhadap perusahaan distribusi serta nilai lebih suatu hubungan bila bermitra dengan pemasok diharapkan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan integrasi strategis dan efektifitas saluran distribusi. Bagi perusahaan (PT. Telkom), dampak nyata ini bisa dilihat dari dua sisi, yakni :

a. Integrasi strategis :

- Bahwasanya pemasok itu (PT. Telkom) dapat dipercaya oleh outlet dan AD (distributor) untuk melakukan kerjasama.
- Pemasok harus dapat menjalankan komitmennya terhadap saluran distribusi yang diajak bekerjasama.
- Kerjasama yang dibangun harus memiliki nilai lebih bagi outlet.
- Pemasok harus menilai, bahwa kerjasama yang dibangun dengan saluran distribusi merupakan kerjasama yang penting.

b. Efektifitas saluran distribusi :

- Kerjasama yang dibangun dengan saluran distribusi haruslah didalam kaidah saling menguntungkan kedua belah pihak (*win-win*).
- Pemasok harus dapat berbagi informasi dengan saluran distribusi atas strategi yang ditetapkan oleh pemasok terhadap produknya (Flexi).

- Dalam pengambilan keputusan yang sifatnya strategis, pemasok harus melibatkan saluran distribusi didalamnya.

2. Persepsi birokrasi yang diukur dengan indikator : formalisasi aturan, diferensiasi aturan dan desentralisasi tanggungjawab, mampu memberikan kontribusi berupa pengaruh yang signifikan dan memiliki arah yang positif terhadap efektifitas saluran distribusi. Artinya jika terjadi peningkatan pada sisi persepsi birokrasi, baik berupa peningkatan formalisasi aturan intern maupun ekstern yang dikeluarkan oleh pemasok untuk mengatur operasional bisnis, diferensiasi struktur berupa penetapan aturan yang sifatnya umum dan juga sejalan dengan hukum yang berlaku yang disepakati oleh kedua belah pihak serta desentralisasi tanggungjawab dari outlet untuk menyampaikan produk sampai ketangan konsumen dengan baik, diharapkan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan efektifitas saluran distribusi. Bagi PT. Telkom ini berarti, bahwa :

- Pembuatan kesepakatan (formalisasi) kerjasama antara pemasok (Telkom) dengan saluran distribusi, dilakukan tidak hanya dengan AD (*authorized dealer*) akan tetapi juga harus dilakukan sampai ketinggian outlet.
- Petetapan kesepakatan bisnis dengan saluran distribusi harus dibuat secara transparan dan *simple*, sehingga tidak terkesan birokratis dan berbelit-belit.
- Kewajiban menyampaikan produk Flexi untuk sampai ketangan

konsumen dengan baik, tidak hanya merupakan tanggungjawab dari pihak AD dan outlet semata, namun juga harus merupakan tanggungjawab bersama diantara pemasok dan saluran distribusi.

3. Integrasi strategis yang diukur dengan indikator : kombinasi sumber daya, upaya penggabungan kapabilitas dan kerjasama pengembangan posisi kompetitif, mampu memberikan kontribusi berupa pengaruh yang signifikan dan memiliki arah yang positif terhadap kinerja penjualan. Artinya jika terjadi peningkatan pada sisi integrasi strategis, baik berupa peningkatan integrasi sumber daya perusahaan dari pihak-pihak yang terlibat didalamnya, integrasi dalam hal kompetensi inter perusahaan yang bersifat lintas fungsi serta upaya untuk meningkatkan performa bersama sebagai indikasi keberhasilan dalam latar kompetisi, diharapkan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja penjualan Telkom Flexi. Untuk perusahaan pemasok (PT. Telkom), hal ini dapat diartikan, bahwa :
- Perusahaan dari saluran distribusi (AD atau outlet) yang akan diajak untuk bekerja sama dengan pemasok, haruslah perusahaan yang memiliki sumberdaya yang cukup baik modal maupun tenaga terampil.
 - Pemasok (PT. Telkom) harus dapat mengoptimalkan kapabilitas dan potensi yang telah dimiliki AD atau outlet sehingga penerapan strategi pasar oleh pemasok dapat dijalankan sampai ketinggian yang paling bawah dan terdepan.
 - Kerjasama yang dibangun dengan saluran distribusi, harus dapat membe-

rikan nilai tambah bagi saluran distribusi didalam meningkatkan daya saing outlet di pasar Seluler.

4. Efektifitas saluran distribusi yang diukur dengan indikator : efisiensi, kecepatan pencarian dan ketepatan kuantitas produk, mampu memberikan kontribusi berupa pengaruh yang signifikan dan memiliki arah positif terhadap kinerja penjualan. Artinya jika terjadi peningkatan pada sisi efektifitas saluran distribusi, baik berupa peningkatan efisiensi dalam distribusi produk mulai dari pemasok sampai ketangan konsumen, upaya distribusi produk agar tersedia disetiap outlet sehingga konsumen cepat mendapatkannya serta ketepatan penyediaan kuantitas produk di pasar agar produk tersedia dalam jumlah dan kualitas yang memadai, diharapkan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja penjualan. Bagi pemasok (PT. Telkom) ini berarti, bahwa :
 - Jalur distribusi produk Flexi dari pemasok ke saluran distribusi, harus dibangun dengan efektif dan efisien, tidak panjang dan tidak berbelit-belit, sehingga jarak lokasi pemasok dengan saluran distribusi (outlet) akan sangat menentukan didalamnya.
 - Pemasok (PT. Telkom) harus memperlancar pasokan produk Flexi ke saluran distribusi (AD & outlet), dengan menghilangkan sekat-sekat yang mungkin ada didalam penyalurannya, sehingga produk Flexi dapat dengan mudah dan cepat dicari dipasar.
 - Pemasok (PT. Telkom) harus dapat memenuhi semua permintaan kebutuhan produk Flexi dari saluran distribusi dengan azas pemerataan

dan keadilan untuk semua outlet, sehingga faktor perencanaan penyediaan produk Flexi yang sejalan dengan kebijakan strategi program pemasaran didalamnya memegang peran yang sangat penting.

5. Kinerja penjualan yang diukur dengan indikator : volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan, mampu memberikan kontribusi berupa indikasi hasil (*output*) dari seluruh konstruk yang telah dibangun didalam penelitian ini. Artinya jika terjadi peningkatan penjualan produk Flexi, baik berupa jumlah unit yang terjual dalam kurun waktu tertentu, besarnya kenaikan penjualan dibandingkan dengan bulan sebelumnya serta adanya kenaikan jumlah pelanggan, sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja penjualan produk Telkom Flexi akan dapat ditingkatkan dengan melakukan kombinasi dari faktor-faktor bauran strategi penjualan yakni antara kualitas hubungan, integrasi strategis, persepsi birokrasi dan efektifitas saluran distribusi. Hasil ini bagi PT. Telkom, menunjukkan bahwa :

- Kebutuhan (*demand*) pasar terhadap produk Flexi cukup tinggi.
- Produk Flexi cepat laku dijual dipasar Seluler.
- Pengguna telepon Seluler mulai menggemari produk Flexi sebagai produk komplemen (pelengkap) dipasar Seluler.

5.2. Simpulan Penelitian

Penelitian ini bertujuan merumuskan bagaimana seharusnya operator Flexi (Telkom) di wilayah kota Semarang membangun integrasi strategis dengan

saluran distribusi bebas dan mengefektifkannya, melalui telaah pustaka dari penelitian sebelumnya yakni faktor-faktor dari kualitas hubungan, integrasi strategis, persepsi birokrasi, efektifitas saluran distribusi dan kinerja penjualan serta mengujinya di lapangan dengan sasaran AD & Outlet sebagai objeknya.

Dari hasil analisis dengan metoda SEM, terbukti bahwa lima hipotesis yang diajukan bernilai positif, artinya kelima hipotesis tersebut merupakan jawab atas pertanyaan masalah yang ada di dalam penelitian ini. Hasil uji lapangan memperlihatkan bahwa faktor kualitas hubungan, khususnya indikator komitmen, merupakan faktor yang paling dominan didalam penelitian ini.

Secara umum hasil dari penelitian ini menyimpulkan, bahwa :

1. Untuk faktor kualitas hubungan, didalam membangun hubungan kerjasama dengan pemasok, outlet menilainya masih rendah.
2. Untuk faktor integrasi strategis, bila bekerja sama dengan pemasok, outlet menilainya belum dapat berjalan sesuai dengan kesepakatan.
3. Untuk faktor persepsi birokrasi, pada derajat tertentu, outlet menilai bahwasanya pemasok itu masih bersifat birokratis dan tertutup terhadap pembagian informasi.
4. Untuk faktor efektifitas saluran distribusi, bila bekerjasama dengan pemasok, outlet menilainya belum cukup efektif.
5. Untuk faktor kinerja penjualan, atas produk yang ditawarkan, outlet menilai bahwa produk tersebut (Flexi) memiliki prospek yang baik dipasar Seluler.

5.3. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat hasil penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh :

1. Jean L. Johnson (1999), yang meneliti sejauh mana hubungan yang berkualitas, dapat meningkatkan integrasi strategis dari hubungan pemasok dengan distributornya serta sejauh mana integrasi strategis mampu meningkatkan suatu kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan dan komitmen yang merupakan indikator dari kualitas hubungan akan memberikan peningkatan didalam integrasi strategis yang dibangun dalam bentuk kerja sama yang memiliki nilai manfaat diantara keduanya.

Hasil penelitian lainnya memperlihatkan bahwa kombinasi sumber daya dan kerjasama pengembangan yang merupakan indikator dari integrasi strategis ternyata mampu meningkatkan kinerja penjualan, hal ini terjadi karena diantara pemasok dan saluran distribusinya telah terjalin rasa kebersamaan (integrasi) untuk menghadapi pasar secara bersama-sama sesuai dengan kapabilitas dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing pihak.

2. Sujoko (2002), yang meneliti dampak dari orientasi pasar pemasok terhadap orientasi pasar distributor serta hubungan saluran distribusi dipandang dari perspektif distributor dan lebih khusus menyoroti faktor kualitas hubungan terhadap distribusi *Selling-in*. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen yang merupakan indikator dari kualitas hubungan akan meningkatkan efektifitas dari saluran distribusi. Artinya kesepakatan yang telah dibuat oleh kedua belah pihak akan merupakan dasar (pegangan) bagi saluran

- distribusi untuk beroperasi dipasar tertentu (Seluler) dengan penuh percaya diri.
3. Brett A. Boyle dan F. Robert Dwyer (1995), yang meneliti hubungan pemasok dan distributor, dalam hal ini kekuatan pemasok (pemerintah) yang dipakai untuk mempengaruhi hubungan dengan distributor. Sedangkan hasil penelitian menunjukkan bahwa formalisasi aturan dan diferensiasi struktur yang merupakan indikator dari persepsi birokrasi ternyata akan memberikan peningkatan terhadap efektifitas saluran distribusi. Hasil ini memperlihatkan bahwa kesan birokratis bila berhubungan dengan lembaga pemerintahan masih dirasa sebagai faktor penghambat oleh saluran distribusi.
 4. Inge Geyskens et al. (2002), yang meneliti saluran distribusi eksisting dibandingkan dengan saluran distribusi *via* internet, didalam hal peningkatan pertumbuhan penjualan produk serta penelitian Augusty Ferdinand (2000), yang menelaah faktor-faktor indikator manajemen outlet apa saja untuk meningkatkan kinerja *Selling-in*. Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa efisiensi, kecepatan pencarian dan ketepatan kuantitas produk yang merupakan indikator dari efektifitas saluran distribusi akan meningkatkan kinerja penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa peranan dari pemasok untuk mau memahami kebutuhan produk dan keinginan dari suatu saluran distribusi akan sangat menentukan kinerja penjualan dari produk itu sendiri.

Sehingga dari kajian teoritis, hasil penelitian ini secara keseluruhan dapat disimpulkan mendukung dan memperkuat teori-teori yang sudah ada maupun penelitian-penelitian sebelumnya.

5.4. Implikasi Manajerial

Melihat positifnya keseluruhan hipotesis berdasarkan hasil analisis data didalam penelitian ini, maka perusahaan atau pemasok, dalam hal ini PT. Telkom, sudah seharusnya memperhatikan beberapa implikasi, sebagai berikut :

1. Melihat begitu semarak dan dinamisnya penjualan produk Seluler di wilayah kota Semarang, maka sudah seyogyanya PT. Telkom segera menetapkan strategi pemakaian jalur distribusi untuk penjualan produk Flexinya, apakah akan memakai saluran distribusi dinas yang dimilikinya atau saluran distribusi bebas yang selama ini telah dipakai oleh operator-operator Seluler lainnya, selain tidak menutup kemungkinan adanya penetapan jalur distribusi kombinasi diantara keduanya.

Keputusan yang diambil ini akan merupakan keputusan strategis bagi Telkom.

2. Apabila saluran distribusi bebas yang akan ditetapkan untuk penjualan produk Flexinya berarti PT. Telkom harus membangun integrasi strategis dengan saluran distribusi bebas serta mengaktifkannya, sehingga berdasarkan hasil penelitian ini, maka beberapa hal berikut harus diperhatikan, yaitu :

- a. Telkom harus menetapkan Kantor Perwakilan yang bersifat pasif (tidak aktif menjual) disetiap lokasi area penjualan Flexi. Untuk wilayah kota Semarang dapat ditunjuk salah satu kantor Yantel, misal Yantel Pahlawan yang lokasinya dekat dengan pusat penjualan Seluler di Simpang Lima, sebagai kantor perwakilannya (*Representative Office*).

Fungsi kantor perwakilan ini adalah sebagai pengontrol dan *Collecting Agent* bagi distributor atau outlet, dan akan lebih banyak bersifat teknis.

- b. Telkom harus menghentikan penjualan TelkomFlexi yang selama ini dilakukan di kantor-kantor Yantel di wilayah kota Semarang dan mempercayakan sepenuhnya kepada Authorized Dealer (AD) dan Outlet.
- c. Telkom harus menindaklanjuti temuan dari variable-variabel yang dituangkan didalam penelitian ini, yakni :
 - 1. Kualitas hubungan, dinilai masih rendah oleh perusahaan mitra (distributor) karena kurangnya kepercayaan pemasok kepada distributor, disini Telkom harus dapat menunjukkan kredibilitasnya kepada perusahaan atau mitra kerjanya dengan jalan memenuhi seluruh komitmennya terhadap mitra (AD & outlet).
 - 2. Persepsi birokrasi, dinilai masih bersikap birokratis yakni tertutup terhadap pembagian informasi dan tidak bersifat *win-win*, disini Telkom harus konsisten memberikan (berbagi) informasi atau keterangan tentang segala sesuatu hal yang berkaitan dengan kerjasama ataupun kebijakan-kebijakan strategis yang akan ditetapkan berkaitan dengan penjualan Flexi di wilayah kota Semarang kepada mitra kerjanya
 - 3. Integrasi strategis, dinilai belum dapat berjalan sesuai kesepakatan, kerja sama tidak menarik, kapabilitas dan potensi AD/Outlet belum dimanfaatkan secara optimal dan mitra kerja tidak pernah dilibatkan dalam pengambilan keputusan, disini Telkom harus sudah menilai bahwa kerjasama dengan AD & Outlet di wilayah kota Semarang merupakan kerjasama yang penting dan bernilai strategis bagi Telkom, sehingga AD & Outlet dipandang dan diperlakukan sebagai mitra kerja

yang sejajar dengan perusahaan-perusahaan lainnya sehingga didalam pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan penjualan produk Flexi akan selalu melibatkan mitra kerja didalamnya.

4. Efektifitas saluran distribusi, dinilai belum cukup efektif karena pasokan sering tidak sesuai dengan permintaan, disini Telkom harus sudah dapat merencanakan dan memprediksikan jumlah kebutuhan pasokan produk Flexi yang akan di salurkan ke distributor di wilayah kota Semarang termasuk pasokan cadangannya, disesuaikan dengan program pemasaran Flexi yang akan digelarnya serta azas pemerataan dan keadilan dalam penyalurannya untuk semua anggota saluran distribusi.

5. Kinerja penjualan, dinilai tinggi karena produk Flexi mulai diminati dan digemari pemakai telepon genggam, disini Telkom sudah harus mengevaluasi dan menilai bahwa sebagai produk baru, keberadaan Flexi dipasar Seluler di wilayah kota Semarang memiliki prospek yang baik dan cerah, sehingga segala daya dan upaya harus sudah difokuskan kepada pemasarannya agar momentum ini tidak lenyap ditelan gelombang persaingan yang semakin tinggi dan keras.

d. Telkom harus dapat mengembangkan kekuatan yang terdapat pada saluran distribusi bebas dan konsumen Seluler, yaitu :

1. Telkom sebagai sebuah perusahaan telekomunikasi yang besar di Indonesia masih dinilai baik oleh AD / Outlet, artinya kondisi ini akan dapat dimanfaatkan oleh Telkom sebagai modal dasar untuk memulai

kerjasama yang lebih dalam dan serius dengan saluran distribusi bebas dalam upaya meningkatkan penjualan Telkom Flexinya di wilayah kota Semarang.

2. Produk Flexi mulai digemari dan memiliki prospek yang baik dipasar Seluler di wilayah kota Semarang, artinya momentum ini harus dapat dipertahankan dan bahkan dikembangkan lebih luas lagi dengan cara melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah dan akan dilaksanakan dimasa mendatang, sehingga diharapkan nantinya akan terjadi peningkatan penguasaan pangsa pasar Seluler oleh produk Flexi di wilayah kota Semarang.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan asumsi bahwa objek penelitian dapat merepresentasikan materi penelitian dan menjawab tujuan penelitian. Tentunya, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Diantaranya, hasil penelitian ini mempunyai potensi bias atau berbeda hasil karena tidak menggunakan objek penelitian dalam sektor penjualan produk fisik seperti beberapa peneliti terdahulu. Kemudian proporsi ukuran perusahaan yang diteliti tidak memperhatikan proporsi ukuran perusahaan (outlet). Jumlah perusahaan / outlet yang berskala besar yang menjadi objek penelitian sangat sedikit dibandingkan jumlah perusahaan berskala menengah dan kecil. Sementara itu, implementasi strategi penjualan yang simultan dan komprehensif bisa jadi akan lebih dapat dipraktekan secara lebih disiplin dan akurat pada perusahaan-perusahaan besar.

Selain itu, penelitian ini hanya memfokuskan bahasan pada tema hubungan hierarkis, produsen kepada saluran distribusi. Preferensi manajer outlet secara pribadi yang seharusnya menjadi representasi dari perusahaan / outletnya relatif sulit dihilangkan secara penuh dan tentu saja dapat mengurangi kadar akurasi penelitian.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa bahasan penelitian yang dapat dilakukan di masa yang akan datang berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya :

1. Meneliti bentuk integrasi strategis bagaimana yang telah diimplementasikan oleh operator-operator Seluler terhadap saluran distribusinya.
2. Meneliti tingkatan dan efek selanjutnya dari ukuran birokrasi didalam hubungannya dengan saluran distribusi bebas, diluar jalur pemerintah, yang dalam penelitian ini masih samar-samar dikarenakan kepemilikan saham PT. Telkom masih didominasi oleh pemerintah.
3. Berkaitan dengan objek penelitian, studi yang sama dapat juga dilakukan pada industri lain, seperti transportasi, yang basisnya sama dengan bidang telekomunikasi yaitu jasa, sehingga bisa didapatkan perbandingan yang menarik untuk dikaji.
4. Tingginya tingkat kompetisi dipasar Seluler, akan menarik untuk dikaji apabila dalam konstruk yang dibangun dalam penelitian ini ditambahkan konstruk lain yang berkaitan dengan kompetisi, seperti *flexibility* dan lingkungan usaha.

DAFTAR REFERENSI

- Anis, Mohamad, 2002, "Koordinasi dan Integrasi Strategik Bagi peningkatan Kinerja Pemasaran Distributor Semen", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. I, No.2, p. 198-218.
- Baldauf, Arthur, Cravens, David W., & Piercy, Nigel F., "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXI, No.2 (Spring 2001), p. 109-122.
- Boyle, Brett A, F. Robert Dwyer, 1995, "Power, Bureaucracy, Influence, and Performance : Their Relationships in Industrial Distribution Channels", **Journal of Business Research**, 32, p. 189-200.
- Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A., and Divine, R., (1993), "Organisational, Technical and Marketing Antecedents for Successful New Product Development", **R & D Management**, Vol. 23, 4, p. 337-351.
- Doney, Patricia M, and Cannon, Joseph P., 1997, "An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", **Journal of Marketing**, 61 (April), p.35-51.
- Ferdinand, Augusty, 2000, "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik", **Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro**, Semarang.
- Ferdinand, Augusty, 2000, **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, Augusty, 2002, "Marketing Strategy Making : Proses dan Agenda Penelitian", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. 1., No. 1, p. 1-22.
- Fuch, Peter H, Mifflin, Kenneth E, Miller, Danny, anda Whitney, John O., 2000, "Strategic Integration : Competing in The Age of Capabilities", **California Management Review**, Vol. 42, No. 3, p. 118-147.
- Geyskens, Inge, Katrij Gielens, and Marnik G. Dekimpe, 2000, "The Market Valuation of Internet Channel Additions", **Journal of Marketing**, Vol. 66 (April 2002), p. 102-109.
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L., Tattham and William C. Black, 1995, **Multi Variate Data Analysis with Reading**, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akutansi dan Manajemen**, BPFE, Yogyakarta.

- 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, p. 4-18.
- Keltner, Brent & David Finegold, 1996, "Adding value in Banking : Human Resource Innovations for Service Firms", **Sloan Management Review**, p. 57-68.
- Kusumawardhani, 2002, "Analisis Kekuasaan dan Kemitraan Dalam Pengelolaan Efektifitas Distribusi", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. 1, No. 1, p. 79-90.
- Rao, P., 1996, "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", **The Asian Manager**, February-March, p. 28-32.
- Risti, Divisi, 2001, **Fundamental Technical Plan (FTP)**, Telkom, Bandung.
- Siguaw, Judy A., Shimpson, Penny M., & Bake, Thomas L., 1998, "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and The Channel Relationship; The Distributor Perspective", **Journal of Marketing**, Vol. 62, p. 99-111.
- Sitorus, M., Fredrich Howard, "Analisis Pengaruh Kompetensi Pengetahuan Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Produk Baru", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. III, No. 1, p. 71-88.
- Sugiyono, 2002, **Metode Penelitian Bisnis**, CV Alvabeta, Bandung.
- Sunaryo, Bambang B., 2002, "Dinamika Strategi Pelayanan Outlet dan Kinerja Pemasaran", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. 1, No. 1, p. 41-56.
- Sujoko, 2002, "Pengaruh Distribusi *Selling in* Terhadap Kinerja Pemasaran", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. 1, No. 3, p. 241-256.
- Susanti, Adikusumo, 2003, "Analisis Pengaruh Kualitas Hubungan Bisnis antara Tenaga Penjualan dan Retailer Terhadap Efektifitas Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. II, No. 3, p. 247-264.
- Suwandi, S. Johnny, 2004, Pelanggan Seluler Mencapai 65 Juta Pelanggan di Tahun 2007, www.kompas.co.id, 27 Juli 2004.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., 1996, **Using Multivariate Statistic**, (Third Ed.), New York : Harpoer Colling College Publishers.
- Telkom, 2003, **Laporan Performansi Divre-IV, Oktober 2003**, Telkom, Semarang.
- Wardani, Dyah, Suryani K., 2002, "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevansinya Terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. 1, No. 3, p. 292-306.

Widiarto, Arie, 2004, Akankah Telkom Flexy Menggusur GSM ?, www.suara.merdeka.com, 02 Pebruari 2004.

Yulianto, Joko, 2002, "Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Perbaikan Kinerja Tenaga Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. 1, No. 1, p. 91-106.