

658 81
SUG
2 21

**ANALISIS PENGARUH INTEGRASI STRATEGIS
DAN ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA
PEMASARAN DAN KEUNGGULAN BERSAING
BERKELANJUTAN**

**STUDI EMPIRIS PADA DISTRIBUTOR KENDARAAN YAMAHA
DI JAWA TENGAH DAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**



TESIS

Diajukan oleh:

**Thomas Sugijata
NIM. C4A000296**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



Sertifikasi

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

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'T. Sugijata'.

Thomas Sugijata

April 2002

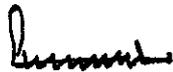
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**ANALISIS PENGARUH INTEGRASI STRATEGIS DAN
ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA PEMASARAN
DAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**

**Studi Empiris Pada Distributor Kendaraan Yamaha
di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta**

yang disusun oleh Thomas Sugijata, NIM. C4A000296
telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 24 Mei 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Daryono Rahardjo, MM

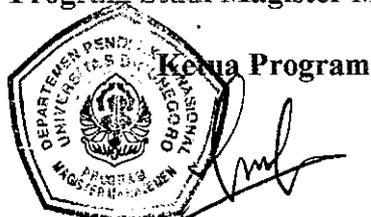
Pembimbing Anggota



Dra. Niken Rahayu, MS

Semarang, 24 Mei 2002

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

This research explains a sustainable advantage that need to be achieved by each company to face the global trend. Lado et al (1992:81), on one hand, stated that sustainable competitive advantage can be achieved by marketing performance. On the other hand, marketing performance is influenced by market orientation (Baker et al, 1995:50), and strategic integration (Johnson, 1999:7). Furthermore market orientation is related to sustainable competitive advantage (Never and Slater, at Ferdinand, 1999:111). This research analyze the effect of strategic integration and market orientation on sustainable competitive advantage and marketing performance. In order to address the question, four hypothesis are develop and examined. Data that gathered from 115 respondents consists of Yamaha distributors at Central Java and Yogyakarta were processed by using Structural Equation Modeling Analysis utilizing AMOS 4.0 program. The result proved that marketing performance is significantly affected by strategic integration as well as by marketing orientation. The result also proved that sustainable competitive advantage is significantly affected by market orientation and marketing performance. This research also tried to bridge its result with theoretical and management implications. The managerial implication stated that the Yamaha Management should try to build a sustainable competitive advantage through the improvement of marketing performance, market orientation and strategic integration. Despite of the research constrains, it is hopeful that this research could be of any use for further research reference.

ABSTRAKSI

Dalam penelitian ini telah dijelaskan mengenai adanya perkembangan global yang menuntut setiap perusahaan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Lado et al (1992:81) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diraih dengan peningkatan kinerja pemasaran. Sementara itu kinerja pemasaran dapat dipengaruhi oleh integrasi strategis (Johnson, 1999:7) dan orientasi pasar (Baker, et al, 1999:50). Sedangkan penerapan orientasi pasar bagi perusahaan akan berdampak positif pula terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (Never dan Slater, dalam Ferdinand, 1999:111). Permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah : Bagaimana pengaruh integrasi strategis dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Untuk menjawab pertanyaan penelitian ini, dikembangkan empat hipotesis yang akan diuji. Data berasal dari 115 distributor kendaraan Yamaha di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta diolah menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) program AMOS 4.0. Dari penelitian yang dilakukan pada para distributor tersebut diperoleh hasil bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara signifikan oleh integrasi strategis, orientasi pasar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemasaran, orientasi pasar berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, kinerja pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Akhir dari penelitian ini juga menghubungkan antara hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan manajerial. Adapun dalam implikasi manajerial dinyatakan bahwa pihak manajemen Yamaha dapat melakukan usaha-usaha yang sekiranya dapat membangun keunggulan bersaing berkelanjutan melalui peningkatan kinerja pemasaran, orientasi pasar dan integrasi strategis. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena penulisan tesis ini dengan judul "Analisis Pengaruh Integrasi Strategis Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan" dapat penulis selesaikan.

Penulis menyadari bahwa tersusunnya tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Daryono Rahardjo, MM selaku Dosen Pembimbing Utama, yang diantara hari-hari sibuknya masih berkenan meluangkan waktu membimbing penulis dari awal hingga selesainya penulisan tesis ini.
2. Ibu Dra Niken Rahayu, MS selaku Dosen Pembimbing Anggota atas bimbingannya dan arahan kepada penulis dari awal hingga selesainya penulisan tesis ini.
3. Bapak Lanjut Bangun, selaku Kepala Perwakilan Yamaha Motor Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta atas ijin yang diberikan kepada penulis untuk melakukan studi empiris.
4. Seluruh keluarga yang selalu memberikan doa dan semangat untuk menyelesaikan tesis ini.
5. Para Dosen Konsentrasi Pemasaran yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, atas segala bantuan dan koreksinya selama penulisan tesis ini sehingga akhirnya dapat terselesaikan.
6. semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga bagi penyusunan tesis ini.

Semoga Tuhan membalas semua kebaikan yang mereka berikan kepada penulis dan kami berharap karya ini dapat berguna bagi penulis dan siapapun yang membacanya.

April 2002



Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL.....	i
SERTIFIKASI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
I.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
I.2. Masalah Penelitian.....	6
I.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
II.1. Kemitraan Pemasaran.....	8
II.2. Integrasi Strategis.....	10
II.3. Orientasi Pasar.....	15
II.4. Kinerja Pemasaran.....	17
II.5. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (<i>Sustainable Competitive Advantage</i>).....	18

II.6. Pengaruh Integrasi Strategis Terhadap Kinerja Pemasaran.....	21
II.7. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran	25
II.8. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	26
II.9. Pengaruh Kinerja Pemasaran Terhadap Keunggulan Bersaing.....	28
II.10 Kerangka Teoritis dan Pengembangan Model.....	30
II.11. Hipotesis dan Definisi Operasional.....	33
BAB III. METODE PENELITIAN	
III.1. Pendahuluan.....	38
III.2. Jenis dan Sumber Data.....	38
III.2.1. Data Primer	38
III.2.2. Data Sekunder.....	39
III.2.3. Sumber Data.....	39
III.3. Populasi dan Metode Pengumpulan Data.....	39
III.3.1. Populasi	39
III.3.2 Metode Pengumpulan Data	39
III.4. Teknik Analisis.....	42
BAB IV ANALISIS DATA	
IV.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	52
IV.2. Proses dan Hasil Analisis Data	53
IV.2.1. Proses Analisis Data	53
IV.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori	55
IV.2.3. <i>Structural Equation Modeling</i>	59
IV.2.4. Evaluasi Normalitas Data	62
IV.2.5. Evaluasi <i>Outliers</i>	64
IV.2.6. Evaluasi atas <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	66
IV.2.7. Pengujian terhadap Nilai Residual	66

IV.2.8. Uji <i>Realibility</i> dan <i>Variance Extract</i>	67
IV.3. Pengujian Hipotesis.....	70
IV.4. Simpulan Bab IV.....	73
 BAB V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
V.1. Simpulan.....	74
V.1.1. Kesimpulan hipotesis.....	76
V.1.2. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	78
V.2. Implikasi Kebijakan.....	80
V.2.1. Implikasi teoritis.....	80
V.2.2. Implikasi kebijakan manajemen.....	81
V.3. Keterbatasan Penelitian.....	86
V.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	87
 DAFTAR PUSTAKA.....	 88
 LAMPIRAN.....	 92

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Desain Inti Pertanyaan	42
Tabel 3.2	Model Pengukuran.....	47
Tabel 3.3	Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	50
Tabel 4.1	<i>Goodness of fit indices</i>	54
Tabel 4.2	SRW integrasi strategis dan orientasi pasar.....	57
Tabel 4.3	SRW kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.....	59
Tabel 4.4	SRW SEM.....	61
Tabel 4.5	Indeks Pengujian Kelayakan SEM.....	62
Tabel 4.6	Normalitas Data.....	63
Tabel 4.7	<i>Descriptive Statistics</i>	65
Tabel 4.8	Hasil Perhitungan <i>reability</i> dan <i>variance extract</i>	70
Tabel 4.9	Kesimpulan hipotesis.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pikir Teoritis.....	32
Gambar 2.1	Variabel Integrasi Strategis.....	34
Gambar 2.3	Variabel Orientasi Pasar.....	35
Gambar 2.4	Variabel Kinerja Pemasaran.....	36
Gambar 2.5	Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	37
Gambar 3.1	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	45
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi Strategis dan Orientasi Pasar.....	56
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	58
Gambar 4.3	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> Hasil Pengolahan Data.....	60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Daftar Pernyataan Responden

Lampiran 2: Data output SEM

Lampiran 3: Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

I. 1. Latar Belakang Penelitian

Sejak tahun 1980-an, pasar perekonomian dunia menuju kearah globalisasi. Hal ini ditandai adanya liberalisasi perdagangan internasional dan regionalisasi ekonomi, antara lain: *European Single Market (ESM)*, *The Asia Pacific Economic Community (APEC)*, *The Asean Free Trade Area (AFTA)*. Kondisi tersebut menimbulkan lingkungan bisnis yang lebih bersaing tidak sekedar dalam tataran nasional atau regional, tetapi lebih jauh lagi yaitu adanya persaingan di tingkat global. Sejalan dengan kondisi tersebut, penguasaan faktor produksi seperti tanah, tenaga kerja, alam dan modal (*comparative advantage*) yang sebelumnya dapat digunakan sebagai tameng sekaligus senjata bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan, tidak lagi merupakan basis yang cukup kuat bagi perusahaan. Globalisasi telah mengubah segala sesuatu yang membatasi menjadi lepas tak terbandung. Setiap perusahaan akan dengan mudah memperoleh sumber daya yang diinginkan kapan dan dimanapun sumber daya tersebut tersedia. Pada perkembangan selanjutnya setiap perusahaan yang akan bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Untuk merealisasikan suatu perusahaan agar mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan, banyak faktor penyebabnya, salah satunya adalah kinerja pemasaran (Ferdinand, 2000: 119), karena kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan

merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing dapat diraih jika pelaku bisnis mempunyai kompetensi organisasi, artinya dalam pebisnis tersebut terdapat peningkatan kinerja. Hal tersebut mencakup peningkatan kinerja masukan (input), keluaran (output), serta manajerial (Lado. et al, 1992: 81).

Kinerja pemasaran juga dapat dipengaruhi oleh integrasi strategis (*strategic integration*), (Johnson, 1999: 7). Pada umumnya strategi perusahaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran, seperti volume penjualan, pangsa pasar (*market share*) serta tingkat pertumbuhan penjualan (Ferdinand, 2000 :116). Instrumen-instrumen kinerja pemasaran ditentukan oleh kebijakan produk, kebijakan harga, kebijakan promosi dan kebijakan saluran distribusi (Mc Charty, 1995, dalam Ferdinand, 2000: 118).

Kebijakan saluran distribusi berkaitan dengan bagaimana membawa produk yang tepat kepada pasar sasaran. Suatu produk tidak ada gunanya bagi seorang konsumen apabila tidak tersedia pada waktu dan tempat dimana barang tersebut diperlukan. Saluran distribusi merupakan serangkaian aktifitas dari produsen ke konsumen dimana dalam pelaksanaannya dilakukan oleh distributor. Pada kondisi sekarang terdapat kecenderungan perlunya pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan kerja diantara perusahaan (*interfirm relationships*) manufaktur atau pemasok dengan distributor (Anderson, J. C, Narus, J. A, 1990: 48). Webster (1992: 17) berpendapat bahwa pemasok harus mengutamakan pembinaan hubungan pelanggan dan distributor yang tengah berlangsung, hal tersebut merupakan asset bisnis yang paling penting bagi pebisnis yang bersangkutan, seperti layaknya asset yang lain. Jaringan distributor yang terintegrasi dan didasarkan pada komitmen antara perusahaan akan semakin

kompetitif (Powel, 1997: 68). Beberapa pendorong adanya integrasi strategis antara pemasok dan distributor dipengaruhi oleh ketergantungan (*dependence*), fleksibilitas (*flexibility*), kualitas hubungan (*relationship quality*) harapan-harapan kesinambungan (*continuity expectation*) dan lamanya hubungan (*age relationship*), Johnson, (1999: 7). Mengenai faktor ketidakpastian (*uncertainty*), tidak berpengaruh terhadap integrasi strategis dan juga tidak berpengaruh terhadap dampak kinerja pemasaran (Johnson, 1999: 1).

Selanjutnya dikatakan bahwa perencanaan penetapan kerja sama diantara pemasok dan distributor yang menyangkut lingkup sumber daya semakin besar serta akan semakin kompetitif. Hal tersebut dapat terjadi karena dalam mengintegrasikan kerja sama tersebut, secara strategis perusahaan proaktif berencana menggabungkan sumber dayanya dengan sumber daya mitra guna ekspansi kapabilitas kemitraan mereka, serta untuk peningkatan keuntungan-keuntungan kompetitif (Borys, Jemison, 1989: 234). Dengan kata lain yang bersangkutan secara strategis dengan pihak mitra akan menciptakan kedudukan yang tidak dapat dilakukan jika masing-masing perusahaan berusaha sendiri-sendiri.

Johnson (1999: 14) mengatakan bahwa " , kita tahu bahwa integrasi strategis akan meningkatkan kinerja ekonomi, tetapi bagaimana pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing bagi setiap mitra yang dapat dikembangkan berlandaskan kemitraan mereka ". Hal tersebut muncul karena keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang harus dikembangkan dan merupakan variabel kunci pada persaingan global, (Swizer, Spencer, 1992, dalam Purnama, 2000: 3). Pernyataan Johnson tersebut dapat menjustifikasi penelitian yang sudah ada dengan menambah variabel keunggulan bersaing

berkelanjutan sebagai variabel dependen dari kinerja pemasaran dan integrasi strategis

. Menurut Hall (1994, dalam Ferdinand, 2000: 117) keunggulan bersaing yang berkelanjutan berdimensi durabilitas, imitabilitas serta tingkat kemudahan untuk menyamai asset-asset strategis yang dimiliki perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Bharadwaj et al (1993:83) yang mengemukakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan mensyaratkan perusahaan memiliki ketrampilan dan sumber daya yang bernilai harganya (*valuable*), berbeda dengan pesaing (*rare*), tidak mudah ditiru (*imperfectly imitable*), dan tidak mudah digantikan. Sedangkan pendapat Glueck et. al (1983, dalam Purnama, 2000: 3), suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik, Pertama: kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, dan mempunyai merk produk lebih terkenal. Kedua: menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna. Ketiga: Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus dapat berlanjut dan tidak terputus-putus. Keempat: Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, namun juga harus memperhatikan kondisi pasar. Kelima: Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain.

Berkaitan dengan kinerja pemasaran sejumlah peneliti telah melaporkan keuntungan positif dari adanya penerapan orientasi pasar (Baker, Simson, Siguaw, 1999: 50). Dikemukakan bahwa sebuah persepsi pemasok tentang orientasi pasar oleh penjual akan memberikan dampak positif terhadap persepsi pemasok tentang model pemasaran hubungan tertentu. Teori manajemen pemasaran menyatakan bahwa kinerja pemasaran dapat dipengaruhi melalui filosofi manajemen pemasaran yang lebih berorientasi pada pasar untuk mendukung dan mendampingi berbagai strategi bauran pemasaran yang dijalankan oleh perusahaan (Ferdinand, 2000: 109).

Deerajat orientasi pasar yang dikembangkan sebagai budaya organisasi sebuah perusahaan memberikan pengaruh pada kinerja pemasaran perusahaan (Ferdinand, 2000:119). Sementara itu Naver dan Slater (1990, dalam Ferdinand, 2000:111) mengaksentuasikan hubungan antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Orientasi pasar digambarkan sebagai budaya perusahaan (*business culture*) yang efektif dan efisien untuk menghasilkan nilai unggul (*superior value*) bagi pelanggan. Padahal keunggulan bersaing akan diperoleh jika perusahaan mencapai kinerja unggul (*superior performance*) dan hal tersebut akan tercapai jika perusahaan dapat menciptakan nilai unggul (*superior value*) bagi pelanggan. Hal tersebut di atas menjustifikasi penelitian yang akan dilakukan yaitu analisa pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dan bagaimana keduanya mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dari paparan tersebut di atas penelitian ini akan menganalisis pengaruh integrasi strategis dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

I. 2. Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka yang menjadi perumusan masalah, yaitu :

- ❖ Bagaimana pengaruh integrasi strategis dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran
- ❖ Bagaimana pengaruh orientasi pasar dan kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

I. 3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

I.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang ada, penelitian ini bertujuan untuk:

- ❖ Menganalisis pengaruh integrasi strategis terhadap kinerja pemasaran;
- ❖ Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran;
- ❖ Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan;
- ❖ Menganalisis pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan..

I.3.2. Kegunaan penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan:

- ❖ Secara teoritis dapat memberikan sumbangan dalam memperluas khasanah ilmiah dalam ilmu manajemen pemasaran.

- ❖ Secara praktis membantu pihak manajemen distributor Yamaha khususnya dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

II.1. Kemitraan Pemasaran

Dalam periode sepuluh tahun yang lalu, terlihat adanya perubahan arah yang penting dalam teori dan praktek pemasaran. Hal ini diperhatikan oleh Webster (1992: 1) untuk mendalami kembali secara mendasar dalam bentuk penelitian. Peneliti yang lain menyebut sebagai perubahan paradigma asli (Kotler, 1991; Parvatiyan, Selter, Whittington, 1992 dalam Morgan, Hunt, 1994: 20). Perubahan itu adalah mengarah menuju kemitraan pemasaran. Selanjutnya Morgan, Hunt (1994: 20) mengutip beberapa pandangan berkaitan dengan pemasaran kemitraan yang masing-masing memberi istilah: perjanjian kemitraan (Mc Neil, 1980), kemitraan pemasaran (Dwyer, Schurr, Oh, 1987), kemitraan dengan kerjasama (Anderson, Narus, 1990), kerjasama saling menguntungkan (Varadarajan, Rajaratman, 1986), aliansi strategis (Day, 1990), aliansi pemasaran (Bucklin, Sengupta, 1993) dan pemasaran internal (Arndt, 1983; Berry, Parasuraman, 1991).

Ada sepuluh bentuk kemitraan pemasaran yang berlainan (Morgan, Hunt, 1994: 21): (1). Kemitraan antara pabrik dan pemasok barang-barang mereka seperti dalam "*just in time*" dan "*total quality management*" (Frazier, Spekman, O'Neal, 1989); (2). Kerja sama kemitraan yang mencakup penyediaan jasa, seperti antara agen periklanan atau riset pemasaran dan klien mereka (Beltramini, Pitta, 1991; Moorman, Zaltman, Deshpande, 1992); (3). Aliansi strategis antara perusahaan dan pesaing mereka, seperti didalam aliansi teknologi (Neuno, Oosterveld, 1988); aliansi pemasaran bersama (Ohmae,

1989); (4). Aliansi antara perusahaan dan organisasi nirlaba, seperti dalam kemitraan bertujuan kepentingan publik (Steckel, Sions, 1992); (5). Kerja sama dibidang penelitian dilakukan antara perusahaan dan pemerintah daerah, negara bagian atau negara (Comer, Okeefe, Chilenkas, 1980); (6). Kerja sama jangka panjang antara perusahaan dan konsumen, seperti yang ada dalam area pemasaran jasa (Berry, 1983); (7). Kerja sama melalui kemitraan bersama, seperti dalam saluran distribusi (Anderson, Narus, 1990); (8). Kerja sama yang mencakup departemen fungsional (Ruekert, Walker, 1987); (9). Kerja sama antara perusahaan dan pekerjanya, seperti di dalam pemasaran internal (Arndt, 1983; Berry, Parasuraman, 1991); dan (10). Kerja sama kemitraan didalam perusahaan yang mencakup unit-unit bisnis seperti kantor cabang, divisi, atau unit bisnis strategis (Porter, 1987).

Lebih lanjut Berry dan Parasuraman (1991: 133), merumuskan bahwa kemitraan pemasaran adalah berkaitan dengan menarik, mengembangkan, dan mempertahankan kemitraan konsumen. Kemitraan pemasaran adalah bagian dari pengembangan "paradigma jaringan", yang mengakui bahwa persaingan global memerlukan peningkatan jaringan diantara perusahaan, (Thorelli, 1986: 47). Sesungguhnya, Achrol (1991: 78-79) meramal bahwa apa yang disebut "pemasaran perusahaan yang benar" berada dalam jaringan organisasi khusus fungsional yang memiliki kerja sama didalamnya untuk menjadi pendorong, dikendalikan bersama, dan dikoordinir oleh salah satu diantaranya dengan cara saling membantu dan memberikan komitmen berdasarkan kepercayaan.

Dinamika global ini telah menghasilkan apa yang disebut sifat paradoxical dari kemitraan pemasaran (Morgan, Hunt, 1994: 21). Untuk menjadi pesaing yang efektif (dalam ekonomi global), membutuhkan satu pihak menjadi

cooperator yang dipercaya (dalam beberapa jaringan). Seperti dikatakan ahli strategi, Mc. Kinsey dan Co, strategi "*Put it*" (Bleeke, Ernst, 1993: 1), untuk pebisnis global, merupakan hari-hari penyesuaian, persaingan yang saling mematikan telah berlalu. Banyak perusahaan multinasional belajar bahwa mereka harus bekerja sama (berkolaborasi) untuk bersaing.

Apa yang menjadi sentral pemahaman kemitraan pemasaran adalah kerja sama produktif, efektif, berdasarkan kemitraan untuk memperoleh keberhasilan. Meskipun banyak faktor kontekstual yang berperan terhadap kesuksesan atau kegagalan pemasaran kemitraan tetapi yang penting untuk mencapai keberhasilan adalah adanya komitmen dan kepercayaan kemitraan hal tersebut merupakan pusat kesuksesan kemitraan pemasaran (Morgan, Hunt, 1994: 22).

II. 2. Integrasi Strategis

Menurut Johnson (1999: 7) Integrasi strategis (*Strategic integration*) adalah keterlibatan antara dua perusahaan dalam suatu hubungan yang mengakibatkan penggabungan sumber daya, peningkatan kapabilitas bersama serta peningkatan posisi kompetitif bagi para perusahaan yang melakukan kemitraan. Selain hal tersebut integrasi strategis akan menghasilkan konsekuensi-konsekuensi strategis yang eksplisit dan diakui oleh masing-masing peserta, kemudian peran strategis dirinci secara formal oleh masing-masing perusahaan. Kemitraan antar perusahaan (*interfirm relationship*) yang erat akan menghasilkan kepercayaan, komitmen, norma-norma sosial yang diharapkan, serta hal-hal lain yang mendatangkan sejumlah manfaat bagi para pesertanya (Morgan, Hunt, 1994: 21).

Pada tingkat yang paling dasar, integrasi strategis antar perusahaan dimulai ketika hubungan timbal balik menjadi penting, yaitu dalam kerangka kerja perusahaan tersebut, hubungan tersebut merupakan hal utama bukan sekedar sampingan baik dalam sektor masukan (*input*) maupun keluaran (*output*), (Johnson, 1994: 5). Hal tersebut nampak dalam pengembangan produk baru. Misalnya para pemasok dalam kaitan tersebut tidak diragukan lagi sebagai inti utama dari sisi masukan tersebut. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa, beberapa karakteristik kemitraan antar perusahaan yang mendorong ke arah integrasi strategis adalah ketergantungan (*dependence*), lamanya hubungan (*age*), harapan kesinambungan (*continuity expectation*) fleksibilitas (*flexibility relationship*), dan kualitas hubungan (*quality relationship*).

Ketergantungan (*dependence*) adalah tingkatan dimana seorang mitra dagang menyediakan sumberdaya yang sangat penting dan menentukan, padahal ketersediaan sumber daya serupa sangat sedikit (Emerson, 1962, Pfeffer, Salancik, 1978 dalam Buchanan, 1992: 65). Sumber daya ini sangat berharga karena jumlahnya terbatas dan persaingan untuk mendapatkan sangat sulit. Dalam kondisi demikian, peranan mitra dagang sangat penting. Oleh karenanya arti penting ketergantungan bisa dijelaskan sebagai arti penting ketersediaan sumber daya dan kemampuan perusahaan untuk melakukan hubungan atas dasar korelasi ekonomis (Frazier: 1983 dalam Buchanan, 1992: 65).

Buchanan (1992: 65) mengemukakan bahwa ketergantungan dalam kondisi-kondisi yang benar sesungguhnya meningkatkan kinerja. Selain itu saling ketergantungan dalam kemitraan antar perusahaan diartikan dimana perusahaan terlibat dalam transaksi ekonomi untuk mendapatkan sumber daya-sumber daya

yang diperlukan yang berada diluar jangkauan mereka. Semakin penting sumber daya yang diperoleh melalui kemitraan antar perusahaan maka semakin besar pula peranan strategis potensial dari kemitraan antar perusahaan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Lamanya hubungan (*age*) juga merupakan faktor pendorong integrasi strategis. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dan pengembangan kerangka kerja untuk menganalisis isu kemitraan dari hubungan-hubungan pembelian penjualan. Pada satu sisi adalah mungkin bagi pembeli dan penjual untuk melakukan transaksi yang berulang-ulang seiring dengan perjalanan waktu yang menghasilkan hubungan-hubungan jangka panjang didalam sebuah mode transaksional (Manohar U. Kalwani, Narakesari N, 1995: 2).

Beberapa studi pada saat ini telah mencoba untuk mengembangkan sebuah kerangka teoritis mengenai determinan-determinan dari hubungan-hubungan jangka panjang yang berhasil (Dwyer et. al, 1978; Frazier, Spekman, O' Neil, 1988, Lyons, Krachenberg, Henke, 1990 dalam Manohar U Kalwani, 1995: 3). Para peneliti juga telah menyelidiki secara empiris faktor-faktor yang memerinci kandungan dari hubungan-hubungan jangka panjang tersebut (Heide, John, 1990; Helper, 1991; Salmond, Spekman, 1992 dalam Manohar U. Kalwani, 1995: 3). Hubungan yang bertahan lama telah melewati tahapan penyesuaian dan akomodasi dengan berhasil (Anderson, Weltz, 1989 dalam Johnson, 1999: 7).

Harapan kesinambungan (*continuity expectation*) merupakan harapan perusahaan yang terkait dalam kemitraan, yaitu agar kemitraan berlangsung lama (Heidi, John, 1990 dalam Johnson 1999: 7) menjadi landasan utama terciptanya komitmen (Dwyer, Oh, 1987 dalam Johnson, 1999: 7) .

Pengkajian komitmen melalui harapan kesinambungan konsisten dengan dimensi temporal dari komitmen yang dibahas oleh Gundlach (1995), tetapi komitmen mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam pengertian secara implisit mencakup persepsi terhadap niatan mitra untuk tetap membina relasi dan orientasi jangka panjang (Ganeshan, 1994 dalam Johnson 1999: 7).

Dalam hubungan harapan kesinambungan, Larson (1992, dalam Johnson, 1999: 6) mengemukakan bahwa dalam integrasi strategis, perusahaan sering harus mempertimbangkan pilihan-pilihan lain untuk kemitraan antar perusahaan, yang melibatkan resiko yang tidak kecil. Perusahaan tersebut tidak akan melakukan hal ini tanpa adanya kemungkinan kepastian jangka panjang atau adanya harapan kesinambungan dalam kemitraan.

Fleksibilitas (*Flexibility*) merupakan unsur penting dan menguntungkan bagi kemitraan antar perusahaan (Dahlstrom, Mc Nelly, Speh, 1996; Dwyer, Scruch, Oh, 1987 dalam Johnson, 1999: 6). Fleksibilitas berarti perusahaan mau tanggap atas perubahan-perubahan dan mengakomodasi mitra mereka saat timbul kepentingan untuk hal tersebut (Johnson, 1999: 6).

Pengertian fleksibilitas juga berarti perusahaan harus siap bernegosiasi ulang untuk melakukan penyesuaian jika timbul kejadian-kejadian yang tidak diperkirakan (Heide, 1994; Noordewier, John, Nevin, 1990 dalam Johnson, 1999: 6). Selain itu fleksibilitas juga menandakan bahwa perusahaan mengarahkan tindakan mereka dengan memperhitungkan mitra mereka dan bertindak berdasar kesepakatan bersama jika kondisi yang berubah menyebabkan tindakan-tindakan mereka membahayakan bagi hubungan mereka dan atau mitra mereka (Heide, John, 1992 dalam Johnson, 1999: 6). Dalam pengertian yang lebih nyata, fleksibilitas berarti suatu kadar yang signifikan dimana kepentingan-kepentingan

dan kebutuhan-kebutuhan perusahaan akan terakomodasi dalam kemitraan oleh mitra perusahaan (Johnson, 1999: 7).

Konsep kualitas kemitraan (*quality relationship*) mendiskripsikan iklim dan kedalaman keseluruhan dari kemitraan antar perusahaan (Johnson, 1999: 8). Beberapa penelitian telah menunjuk pentingnya kemitraan antar perusahaan yang berkualitas dalam berbagai jenis (misal: Dwyer, Oh, 1997; Sakano, Cole, Onzo, 1993; Kumar, Scheer, Steenkamp, 1995 dalam Johnson, 1999: 6). Para peneliti telah merumuskan kualitas relasi dalam pengertian seperti: kepercayaan, komitmen, dan tidak oportunistik. Dalam upaya untuk mempertahankan relasi yang semakin erat, konsep kualitas kemitraan mencakup aspek kemitraan yang penting, yaitu: kepercayaan, komitmen, dan tidak oportunistik.

Kepercayaan didefinisikan sebagai keinginan untuk bergantung kepada mitra kerja yang telah diyakini (Morgan, Hunt, 1994: 23). Dalam literatur, kepercayaan menunjukkan bahwa adanya keyakinan pada pihak yang dipercaya berasal dari keyakinan perusahaan kepada mitra karena bisa diandalkan, memiliki integritas tinggi, yang dikaitkan dengan kualitas-kualitas seperti: konsisten dan kompeten, jujur, terbuka, bertanggung jawab, membantu, dan penuh kebaikan (Altman, Taylor, 1973; Dwyer, La Gace, 1986; Larzelene, Huston, 1980; Rotter, 1971 dalam Morgan, Hunt, 1994: 32).

Oportunistik dapat didefinisikan sebagai pencarian keuntungan diri dengan tipu muslihat (Williamson, 1975 dalam Morgan, Hunt, 1994: 25). Seperti juga esensi perilaku oportunistik adalah pelanggan yang berorientasi penipuan atau janji-janji implisit atau eksplisit mengenai ketetapan suatu pihak atau perilaku peran yang dibutuhkan.

II.3. Orientasi Pasar

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan dalam perekonomian dan membantu dalam penciptaan nilai ekonomi, sedangkan nilai ekonomi itu sendiri akan menentukan harga barang dan jasa bagi individu-individu. Adapun faktor-faktor penting yang dapat menciptakan nilai ekonomi adalah: produksi yang membuat barang, pemasaran yang mendistribusikannya, dan konsumsi yang menggunakan barang-barang tersebut.

Konsumsi baru dilaksanakan sesudah adanya kegiatan produksi dan pemasaran. Jadi produksi dan pemasaran dapat membantu terlaksananya tujuan konsumsi, ini berarti pemasaran menjadi penghubung antara kedua faktor tersebut. Dalam kondisi perekonomian sekarang ini, tanpa adanya pemasaran orang sulit mencapai tujuan konsumsi yang memuaskan.

Pemasaran merupakan sebuah faktor penting dalam suatu rangkaian yang bermula dan berakhir dengan kebutuhan konsumen. Pemasaran harus dapat menafsirkan kebutuhan-kebutuhan konsumen dan mengkombinasikan dengan data pasar seperti; lokasi konsumen, jumlahnya, dan kesukaan mereka. Ini berarti bahwa pemasaran yang berhasil memerlukan orientasi pasar.

Dalam beberapa tahun ini, orientasi pasar telah mendapat perhatian besar dari ahli-ahli pemasaran (misalnya: Kohli, Joworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Slater, Narver, 1994 dalam Baker, Simpson, Siguaw, 1999: 50). Para peneliti ini menurut (Baker, Simpson, Siguaw, 1999: 50) telah melaporkan bahwa implementasi perusahaan-perusahaan pada orientasi pasar dapat menghasilkan sejumlah keuntungan positif, termasuk kemungkinan keuntungan yang meningkat (misalnya: Slater, Narver, 1994; Webster, 1992), memperbaiki perilaku karyawan (Jaworski, Kohli, 1993) dan tenaga penjualan yang lebih

terorientasi pada konsumen (Siguaw, Brown,, Widing, 1994). Lebih lanjut, Morgan, Hunt (1995) menyatakan bahwa kemampuan perusahaan mempekerjakan sumber orientasi pasar secara efektif nampaknya membuat perusahaan menikmati "posisi keuntungan kompetitif yang terus menerus dan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik"

Orientasi pasar menurut (Ferdinand 2000: 34) adalah sebuah budaya organisasi perusahaan yang melihat pasar sebagai *stakeholdernya* yang sangat menentukan. Oleh karena pasar sebagai *stakeholder*, dimanajementi melalui upaya-upaya untuk selalu mencari informasi mengenai kebutuhan-kebutuhan pelanggan sehingga produk dan jasa yang dihasilkan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Disamping itu pasar didekati dengan menggali dan mengembangkan informasi mengenai pelanggan sehingga antisipasi pasar dapat dilakukan secara proporsional. Lebih dari itu, pasar dapat dilayani dengan baik, bila perusahaan secara menyeluruh bersifat responsif terhadap tuntutan dan respon pelanggan dan pesaing dalam pasar. Oleh karena itu orientasi pasar dipandang sebagai sebuah budaya perusahaan yang berdimensi berikut ini:

- ❖ Pengembangan Informasi Pelanggan;
- ❖ Pengembangan Informasi Pesaing;
- ❖ Koordinasi antar atau lintas fungsi atas segala informasi pelanggan dan pesaing untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik guna menyajikan superior value bagi pelanggannya.

II. 4. Kinerja Pemasaran (*Marketing Performance*)

Semua organisasi bertujuan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Apabila efektifitas didefinisikan sebagai melakukan sesuatu yang benar, misalnya: memuaskan dan menyenangkan konsumen. Sedangkan efisiensi didefinisikan sebagai melakukan sesuatu dengan benar sehingga berakibat biaya minimum. Maka idealnya suatu perusahaan harus melakukan sesuatu yang benar dengan benar. Itulah yang menjadi ukuran sebenarnya bagi suatu kinerja. Efektifitas memang penting tetapi efisiensi juga tidak kalah pentingnya. Dua perusahaan yang bersaing dengan tingkat efektifitas yang sama akan memperoleh laba berbeda tergantung pada biaya operasinya atau dengan kata lain tergantung pada efisiensinya.

Mengukur kinerja pemasaran adalah merupakan kunci agar kegiatan pemasaran menjadi efektif dan efisien. Jika kita tidak melakukan pengukuran maka berarti kita tidak melakukan pengelolaan terhadap pemasaran. Pengukuran kinerja harus memberikan dasar terhadap pemahaman mengenai apa yang harus terjadi dengan kegiatan pemasaran dan memberikan sarana untuk perbaikan efektifitas, efisiensi, dan adaptabilitasnya. Sasaran merupakan unsur penting dalam memotivasi kinerja dan usaha perbaikannya.

Kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan), porsi pasar (*market share*), dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan (Ferdinand, 1999: 115-116).

Rasio-rasio akuntansi dan ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan, tetapi indikator-indikator itu telah banyak

dikritik Karena tidak cukup jeli dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat tak berwujud (*intangible*) dan seringkali tidak tepat digunakan untuk menilai sumber-sumber dari keunggulan bersaing (Bharadway, 1993 dalam Ferdinand, 2000: 116).

Diargumentasikan bahwa ukuran-ukuran yang lazim tersebut di atas dipandang sebagai ukuran-ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses atau prosedur akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Ferdinand, 2000: 116). Disarankan pengukuran kinerja menggunakan "*activity based measure*" yang menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja-kinerja pemasaran itu (Ferdinand, 2000: 116). Kinerja pemasaran akan diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran unit yang terjual dan perputaran pelanggan (*customer turn over*).

II. 5. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*)

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketetapan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif, dan pelaksanaan yang baik (Porter, 1994: 1). Didalam industri apapun apakah industri dalam negeri atau internasional yang menghasilkan barang atau jasa, aturan persaingan tercakup dalam lima kekuatan bersaing (Porter, 1994: 4): masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (*substitusi*), kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan pemasok, dan persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada.

Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing ini menentukan kemampuan perusahaan didalam suatu industri untuk memperoleh laba.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dalam lingkungannya walaupun lingkungan yang relevan sangat luas meliputi kekuatan-kekuatan ekonomis, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing.

Keunggulan bersaing tersebut dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya (Porter, 1999: 33)

Swierz dan Spencer (1992, dalam Purnama, 2000: 3) memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing.. Sedangkan Wright dan Mc Mahan (1992, dalam Purnama, 2000: 3) membedakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut pandangan tradisional, dengan keunggulan berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Menurut pandangan tradisional, sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat homogen dan dapat dibeli atau diadopsi dengan mudah oleh perusahaan lain. Sedangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, jika sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat heterogen, berbeda dengan perusahaan lain atau pesaing dan perusahaan lain atau pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumber daya sejenis. Hall (1994, dalam Ferdinand, 2000: 117) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan berdimensi daya tahan

lama (*durabilitas*), tingkat kesulitan untuk dapat ditiru (*imitabilitas*) dan tingkat kemudahan untuk menyalin asset-asset strategis yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Sedangkan Lado (1992:84) menyatakan bahwa salah satu hal yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan mengembangkan kompetensi sumber daya yang dimiliki dengan menekankan perhatian pada dimensi *tangible* dan *intangible*. Dalam pada itu Bharadwaj, et al (1993:83) mengemukakan bahwa dalam keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun dari empat indikator, meliputi: sumber daya yang bernilai atau berharga, sumber daya yang berbeda dengan pesaing, sumber daya yang tidak mudah ditiru, serta sumber daya yang tidak mudah digantikan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Barney (1991:106-108) yang mengungkapkan hal senada.

Indikator pertama, perusahaan yang memiliki sumber daya bernilai akan dapat mengatasi permasalahan-permasalahan menyangkut peningkatan kesempatan serta menetralkan ancaman dari lingkungan perusahaan. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing juga memiliki strategi penciptaan nilai yang berbeda dibanding sebagian besar perusahaan lain. Walaupun kedua perusahaan memiliki faktor-faktor di atas, ada hal lain yang patut diperhatikan dalam keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu, kemampuan yang dimiliki perusahaan tersebut tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain. Barney (1991:107) menyatakan bahwa ketidakmudahan sumber daya perusahaan untuk ditiru perusahaan lain disebabkan oleh tiga hal, meliputi: kondisi historis yang unik, hubungan antara kemampuan yang dimiliki perusahaan dengan perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan adalah bersifat mendua (*causally ambiguous*), sumber daya yang menghasilkan keunggulan secara

social kompleks (*socially complex*), sebagai contoh, hubungan antara manajer dalam sebuah perusahaan, budaya perusahaan dan reputasi perusahaan di mata suplier. Indikator yang keempat dalam keunggulan bersaing berkelanjutan adalah ketidakmudahan sumber daya untuk digantikan. Dalam hal ini ada dua implikasi, pertama, perusahaan pesaing tidak dapat mengadaptasi strategi yang dikembangkan perusahaan tersebut karena memiliki sumber daya yang berbeda. Kedua, mengembangkan sumber daya yang tidak dapat ditiru perusahaan lain, misalnya, memiliki pemimpin yang kharismatis.

II.6. Pengaruh Integrasi Strategis Terhadap Kinerja Pemasaran

Menurut (Kotter, 1967 dalam Morgan, Hunt, 1994: 1) salah satu faktor yang paling menonjol dalam keefektifan organisasi sosial yang kompleks adalah kemauan dari satu individu atau lebih dalam sebuah unit sosial untuk percaya satu sama lain. Efisiensi, penyesuaian, dan survivalitas dari kelompok sosial tergantung pada ada atau tidaknya kepercayaan yang demikian.

Menurut Buchanan (1992: 65), tidak ada satu organisasi pun yang benar-benar mandiri. Sebuah perusahaan tergantung pada partner dagangnya untuk menyediakan bahan mentah yang digunakan sebagai bahan baku produksinya dan pasar untuk memasarkan hasilnya. Oleh karena itu sumber daya tersebut sangat substansial untuk operasinya perusahaan dan karena keterbatasan kemampuannya, perusahaan mempunyai keharusan menjalin dan menjaga hubungan dengan mitra yang menguasai sumber daya tersebut.

Kondisi di atas, merupakan alasan adanya kerja sama dengan mitra usaha dalam bentuk kemitraan dengan maksud untuk meningkatkan kinerja (*performance*). Oleh karena itu, perusahaan yang secara strategis berintegrasi

dalam kerja sama antar perusahaan melakukan hal tersebut karena adanya potensi untuk meningkatkan keuntungan ekonomis. Kemudian segala keuntungan dari integrasi strategis dalam kerja sama antar perusahaan harus secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan kinerja perusahaan bagi para mitranya. Hal tersebut merupakan proses inovasi, keuntungan-keuntungan manajemen logistik, waktu tanggap yang lebih singkat serta transaksi-transaksi yang efisien yang kesemuanya menunjang efektifitas dan efisiensi kerja dalam melayani pemasaran mereka.

Dengan adanya kondisi-kondisi tersebut diatas, maka pada gilirannya dapat menciptakan posisi pasar yang berkembang dan kuat yang menghasilkan keuntungan yang bertambah bagi perusahaan. Menurut Johnson (1994: 8) dampak lain dari integrasi strategis bagi mitranya adalah adanya signifikansi terhadap kinerja finansial perusahaan.

Perusahaan-perusahaan pemasok didalam kemitraan jangka panjang mampu mencapai suatu tingkat pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pemasok yang menggunakan sebuah pendekatan transaksional untuk melayani konsumen (Manohar U. Kalwani, Narakesari N, 1995: 2).

Lebih jauh lagi dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa perusahaan pemasok didalam kemitraan jangka panjang mencapai profitabilitas yang lebih tinggi dengan mengurangi biaya-biaya yang digunakan secara berbeda, seperti: biaya tetap penjualan, umum, dan administrasi, hingga jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan para sejawat mereka yang menggunakan pendekatan transaksional untuk melayani konsumen mereka.

Mitra dengan jangka waktu yang lebih lama lebih besar berpeluang mendorong integrasi strategis antara perusahaan yang terkait karena beberapa alasan. Relasi lama telah melewati tahapan penyesuaian dan akomodasi dengan berhasil (Anderson, Wertz, 1989 dalam Morgan, Hunt, 1994: 25). Perusahaan mitra lebih akrab dengan relasi yang lebih lama dan merasa lebih nyaman didalam bekerja (Doney, Canon, 1997 dalam Johnson, 2000: 8). Berkenaan dengan lamanya kemitraan tersebut akan menciptakan situasi yang lebih baik didalam integrasi strategis.

Menurut Frazier (dalam Morgan, Hunt, 1994: 26) perilaku yang berkonflik dapat juga terjadi secara temporer dengan tindakan kerja sama, kerja sama bukanlah sekedar tidak adanya konflik. Kerja sama adalah proaktif artinya masing-masing mitra dapat secara fleksibel melakukan tindakan-tindakan yang positif yang secara substansial tidak melanggar komitmen tetapi justru akan meningkatkan kemitraan mereka.

Hal tersebut menandakan bahwa dimana ada kemitraan, perusahaan akan didorong untuk memiliki kemampuan lebih untuk melakukan manuver dalam beroperasi secara strategis (Johnson, 1999: 8). Pada dasarnya fleksibilitas berarti perusahaan tersebut dapat lebih siap mengoptimalkan kinerja kemitraan sebagai suatu asset strategis

Bahwa kualitas kemitraan mencakup aspek-aspek hubungan yang penting, yaitu: kepercayaan, kejujuran, dan tidak oportunistis. Kegiatan kemitraan dapat saja mengandung unsur kemitraan berkualitas tinggi. Namun, kemitraan berkualitas tinggi tidak hanya terbatas pada kegiatan relasional. Dua perusahaan yang melakukan transaksi yang jarang dan tidak erat bisa juga memiliki relasi berkualitas tinggi. Ciri-ciri seperti kepercayaan dan kejujuran bisa mewarnai

interaksi antar perusahaan baik yang bersifat jarang maupun yang berintensitas tinggi.

Dalam kemitraan antar perusahaan berkualitas tinggi, kepercayaan dan kejujuran menjadi warna dominan dalam berinteraksi dan ikatan antar perusahaan terkait. Kemitraan seperti itu mendorong integrasi strategis. Bila suatu perusahaan mempercayai mitra perusahaannya dan bisa yakin akan perlakuan jujur dalam mitra tersebut, perusahaan itu akan lebih berkenan menerima relasi tersebut sebagai asset strategis dan sarana strategis (Johnson, 1999: 7), hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja pemasaran .

Perusahaan akan terdorong untuk mengeluarkan modal untuk langkah strategis ini dan akan sangat mungkin untuk memperhitungkan mitra tersebut dalam perencanaan strategisnya. Dalam kemitraan berkualitas tinggi ini, kontribusi masing-masing mitra akan memperluas dan memperkuat daya komparatif setiap perusahaan, mendorong perusahaan yang bersangkutan untuk secara strategis berintegrasi dengan jalan memasukkan mitra tersebut kedalam kerangka strategisnya. Perusahaan yang terlibat akan cenderung menghargai dan berupaya mengoptimalkan potensi strategis relasi berkualitas tinggi ini.

Dengan adanya kondisi-kondisi tersebut diatas, maka pada gilirannya dapat menciptakan posisi pasar yang berkembang dan kuat yang menghasilkan keuntungan yang bertambah bagi perusahaan. Berdasarkan telaah pustaka diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 1: Semakin tinggi derajat integrasi strategis semakin tinggi kinerja pemasaran yang akan dicapai.

II.7. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran

Teori-teori manajemen pemasaran menyatakan bahwa kinerja pemasaran dapat dipengaruhi melalui pengembangan filosofi manajemen pemasaran yang lebih berorientasi pada pasar untuk mendukung berbagai bauran pemasaran (*marketing mix*) yang dijalankan oleh perusahaan. Pengembangan teori orientasi pasar yang dilakukan oleh Kohli, Jaworski (1990), Jaworski, Kohli (1993), Narver, Slater (dalam Ferdinand, 2000:189) menunjukkan bahwa orientasi pasar yang diaktualisasi melalui pengembangan informasi pelanggan, pesaing dan diseminasi serta distribusi informasi pasar pada semua lini organisasi perusahaan umumnya dapat memberikan sebuah jalur strategik guna menghasilkan kinerja pasar yang baik melalui pengenalan kebutuhan pelanggan dan upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan itu.

Orientasi pasar telah dikonsepsikan, baik oleh Kohli, Jaworski (1990) maupun oleh Narver, Slater (1990), sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan keberlanjutannya.

Menurut Kohli, Jaworski (1990: 3), pelanggan merupakan elemen pokok dalam orientasi pasar. Oleh sebab itu diperlukan informasi atas pelanggan berkaitan dengan kebutuhannya dan kesenangannya. Hal tersebut dapat ditempuh dengan cara melakukan penelitian pasar (*marketing intelligence*) dan tidak sekedar berdasarkan pendapat lisan dari pelanggan (Kohli, Jaworski, 1990: 3).

Orientasi pesaing bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai pesaing. Hal ini sangat penting karena dengan mengetahui posisi pesaing perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing, misalnya: menciptakan

mutu produk yang lebih baik, menciptakan saluran distribusi yang lebih lancar, dan menetapkan harga jual yang lebih murah.

Informasi yang berkaitan dengan pelanggan dan informasi yang berkaitan dengan pesaing dalam pasar target, yang diperoleh melalui orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Selanjutnya diolah dan dikembangkan serta disebarakan melalui koordinasi antar fungsi dalam organisasi perusahaan untuk mendukung program pemasaran. Dari uraian di atas jelas bahwa orientasi pasar akan dapat meningkatkan volume penjualan dan pertumbuhan pelanggan karena terdapat tesis bahwa volume penjualan bergantung pada jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap (Ferdinand, 2000:34). Dalam upaya memperluas pandangan-pandangan teoritis yang ada akan diteliti apakah ada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran

Berdasarkan uraian tersebut diatas dan telaah pustaka, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 2: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja pemasaran.

II.8. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Orientasi pasar telah dikonsepsikan, baik oleh Kohli, Jaworski (1990) maupun oleh Narver, Slater (1990), sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan keberlanjutannya.

Sementara itu, Narver, Slater (1990 dalam Ferdinand, 2000: 111) mengaksentuasikan hubungan antara keunggulan kompetitif dan orientasi pasar

menggambarkan orientasi pasar sebagai sebuah *business culture* yang sangat efektif dan efisien yang mampu menghasilkan *superior value* bagi pelanggannya. Berbasis pada konsepsi keunggulan kompetitif, diargumentasikan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai *superior performance* adalah melalui penciptaan *superior value* bagi pelanggan.

Adanya budaya organisasi yang menitikberatkan pada pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien akan dapat menjadi landasan penciptaan *superior value*. Lebih-lebih jika budaya kerja tersebut disertai dengan perilaku organisasi yang selalu berorientasi pada pasar. Apabila budaya kerja dan perilaku organisasi tersebut dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan diharapkan dalam jangka panjang akan menghasilkan *superior performance* bagi perusahaan (Kohli, Jaworski, 1990: 15), guna melanggengkan kinerja pemasarannya dimasa-masa mendatang.

Aspek-aspek dasar dari keunggulan bersaing berkelanjutan seperti yang disajikan dalam literature manajemen stratejik menurut Hall (dalam Ferdinand, 2000:117) adalah sustainabilitas dari atribut-atribut kunci sebuah produk dan durabilitas daripada superioritas sumber daya *intangible* atas apa yang dimiliki pesaing.

Bertitik tolak dari uraian tersebut di atas dirasakan bahwa ada pengaruh orientasi pasar sebagai upaya untuk menciptakan *superior value* bagi pelanggan terhadap terciptanya *superior performance*. Selain itu dengan daya orientasi pasar yang mencakup orientasi pesaing diharapkan akan dapat menciptakan superioritas sumber daya *intangible* atas apa yang dimiliki pesaing. Kedua hal tersebut di atas jika dapat dipertahankan dan jika tidak tererosi oleh pesaing akan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (Porter, 1995:20).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dan telaah pustaka, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 3: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

II. 9. Pengaruh Kinerja Pemasaran Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Kinerja pemasaran dapat didefinisikan melalui: volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan. Kinerja pemasaran ini salah satu factor yang sangat menentukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja pemasaran akan lebih baik jika diukur dengan menggunakan *activity base measure* daripada diukur berdasarkan "ukuran rupiah penjualan". Hal tersebut berarti kinerja pemasaran akan diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran unit yang terjual, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan, yang lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan (Ferdinand, 2000:117).

Sedangkan perusahaan yang unggul diyakini memiliki sesuatu yang istimewa dan sukar untuk ditiru sehingga memungkinkan mereka untuk mengungguli para pesaing mereka (Bharadwaj, 1993:83).

Jika sumber daya dan keunggulan spesifik yang dimiliki perusahaan menghasilkan keunggulan ekonomis dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Maka sumber daya tersebut merupakan sumber daya potensial untuk meraih keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991:99). Kemudian sumber keunggulan bersaing bisa mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Beberapa

perusahaan besar tidak lagi tergantung pada teknologi, hak paten atau posisi strategis, namun lebih menekankan pada bagaimana kompetensi yang dimilikinya, misalnya kompetensi dalam masukan (input), keluaran (output) serta transformasional.

Para peneliti mengemukakan bahwa terdapat keterkaitan antara praktek-praktek manajemen dengan keunggulan bersaing. Misalnya peningkatan peran perilaku yang mendorong diferensiasi produk, menurunkan biaya produksi dan mencapai *economic of scale* (Schuller, Johnson, 1987, dalam Purnama, 2000: 4).

Lado (1992: 81) mengemukakan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan bukanlah merupakan suatu dasar dalam meraih keunggulan bersaing yang berkesinambungan, karena terlalu mudahnya pesaing untuk memperbaiki dan sumber daya substitusi yang lebih efektif. Oleh sebab itu dalam meraih keunggulan bersaing harus mempunyai kompetensi organisasi, artinya sumber daya yang ada dalam organisasi bisnis terdapat peningkatan-peningkatan kinerja. Dengan kondisi tersebut, bila suatu lembaga pebisnis terdapat peningkatan kinerja baik aspek input, output serta manajerial. Berarti memiliki nilai yang tidak dapat ditiru dengan sempurna dan tidak dapat digantikan. Seperti yang diuraikan di atas, salah satu ukuran kinerja perusahaan adalah kinerja pemasaran. Menurut Ferdinand (2000:120), kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan telaah pustaka diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 4: Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

II.10. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Model

Menurut Johnson (1999: 2) menyatakan bahwa beberapa karakteristik-karakteristik kerja sama antar perusahaan akan mendorong kecenderungan kearah integrasi strategis para mitra. Dalam penelitian tersebut (Johnson, 1999: 2) menguji pengaruh beberapa kecenderungan (*antecedents*) dari integrasi strategis terhadap sejumlah distribusi peralatan, faktor-faktor atau kecenderungan-kecenderungan tersebut, yaitu: ketergantungan (*dependence*), fleksibilitas (*flexibility*), kualitas hubungan (*relationship quality*), dan dimensi waktu hubungan tersebut (*the relationship temporer dimentions*) berkaitan dengan harapan kesinambungan serta lamanya relasi tersebut berlangsung (*of the expectation of continuity and relationship age*). Selanjutnya Johnson (1999: 15) dalam penelitiannya mengatakan bahwa "integrasi strategis meningkatkan kinerja ekonomi, tetapi bagaimana dengan keunggulan bersaing secara umum dari setiap mitra yang dapat mereka kembangkan berlandaskan kemitraan mereka".

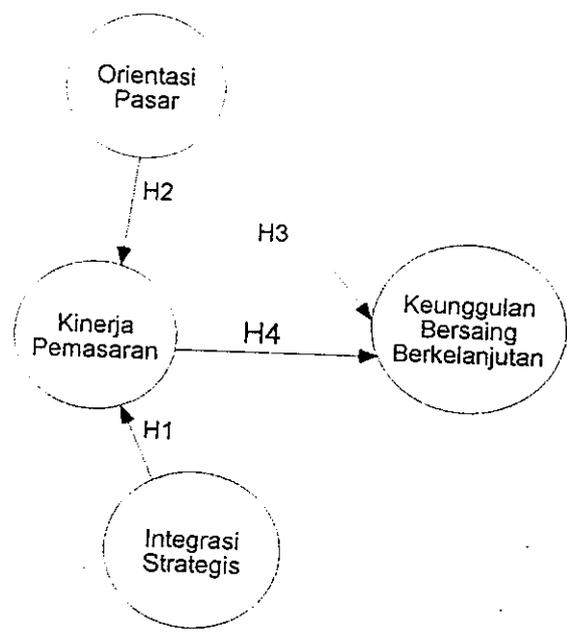
Selain itu berdasarkan penelitian (Kohli, Jaworski, 1980 dalam Ferdinand, 2000: 34) orientasi pasar dapat dipandang sebagai budaya perusahaan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja penjualan, selanjutnya orientasi pasar dapat mempengaruhi perusahaan dalam mengembangkan strategi bersaing. Khususnya dalam rangka menghasilkan nilai unggul (*superior value*) bagi

perusahaan, yang pada akhirnya menciptakan kinerja unggul (*superior performance*).

Berdasarkan penelitian Johnson dan penelitian Kohli, Jaworski serta dilandasi telaah pustaka yang telah dilakukan, akan dicoba dikembangkan pengaruh variabel integrasi strategis, orientasi pasar dan kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dengan menggunakan kerangka pikir sebagai berikut:

Gambar 2.1.
Kerangka Pikir Teoritis

Analisis Pengaruh Intagrasi Strategis dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan



Sumber: Dikembangkan dari Johnson (1999: 7), dan Kohli, Jaworski (dalam Ferdinand: 2000)

II.11. Hipotesis dan Definisi Operasional

II.11.1. Hipotesis

Dalam penelitian ini dikemukakan beberapa hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh integrasi strategis dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Semakin tinggi derajat integrasi strategis semakin tinggi kinerja pemasaran yang akan dicapai.

Hipotesis 2: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja pemasaran.

Hipotesis 3: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Hipotesis 4: Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

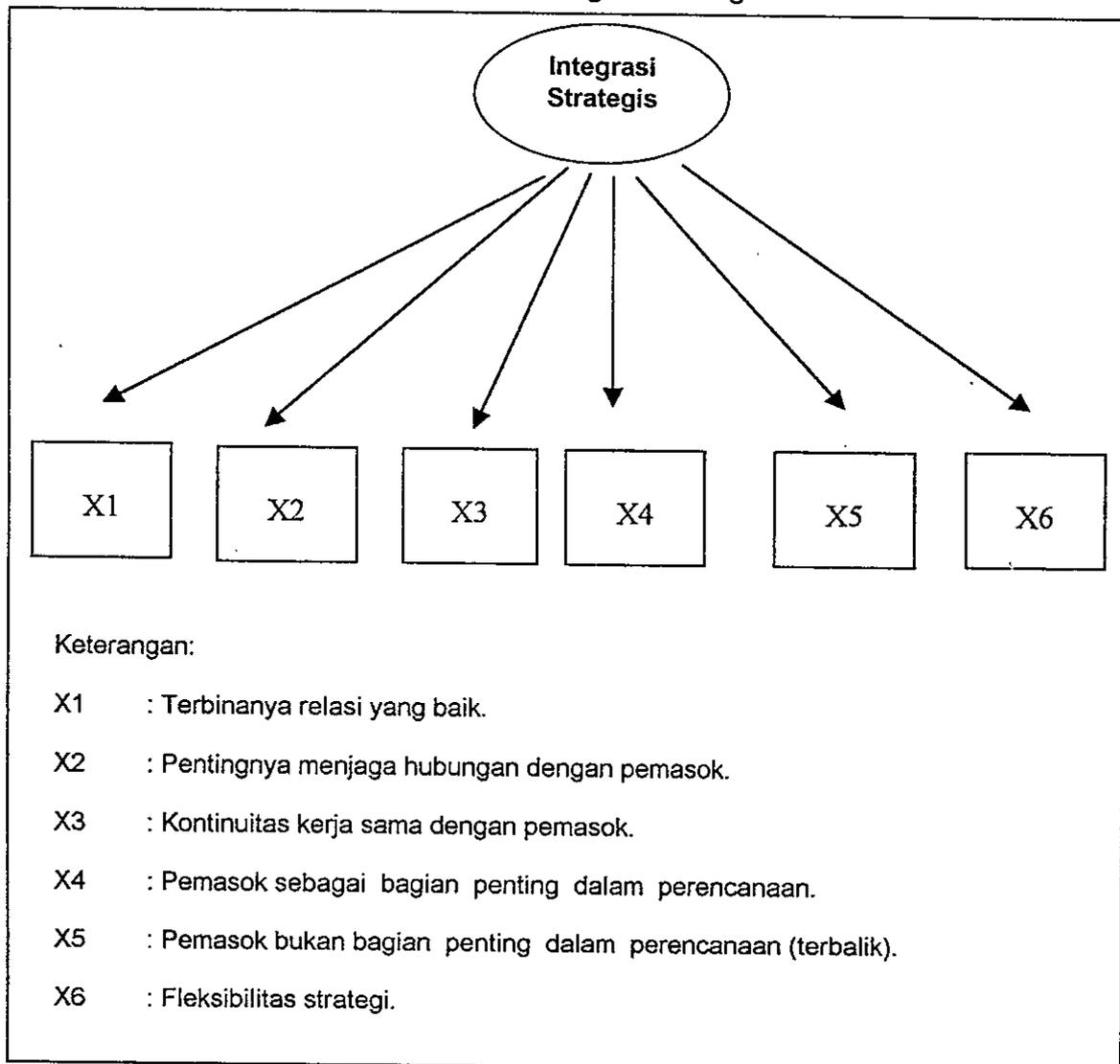
II.11.2. Definisi Operasional Variabel

II.11.2.1. Variabel Integrasi Strategis

Variabel integrasi strategis menunjukkan interaksi yang terjadi antara distributor dengan pemasok yang dipengaruhi oleh ketergantungan, fleksibilitas, kualitas hubungan, harapan kesinambungan dan lamanya hubungan.

Indikator yang akan dikembangkan untuk menjelaskan variabel integrasi strategis dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar 2.2.
Variabel Integrasi Strategis

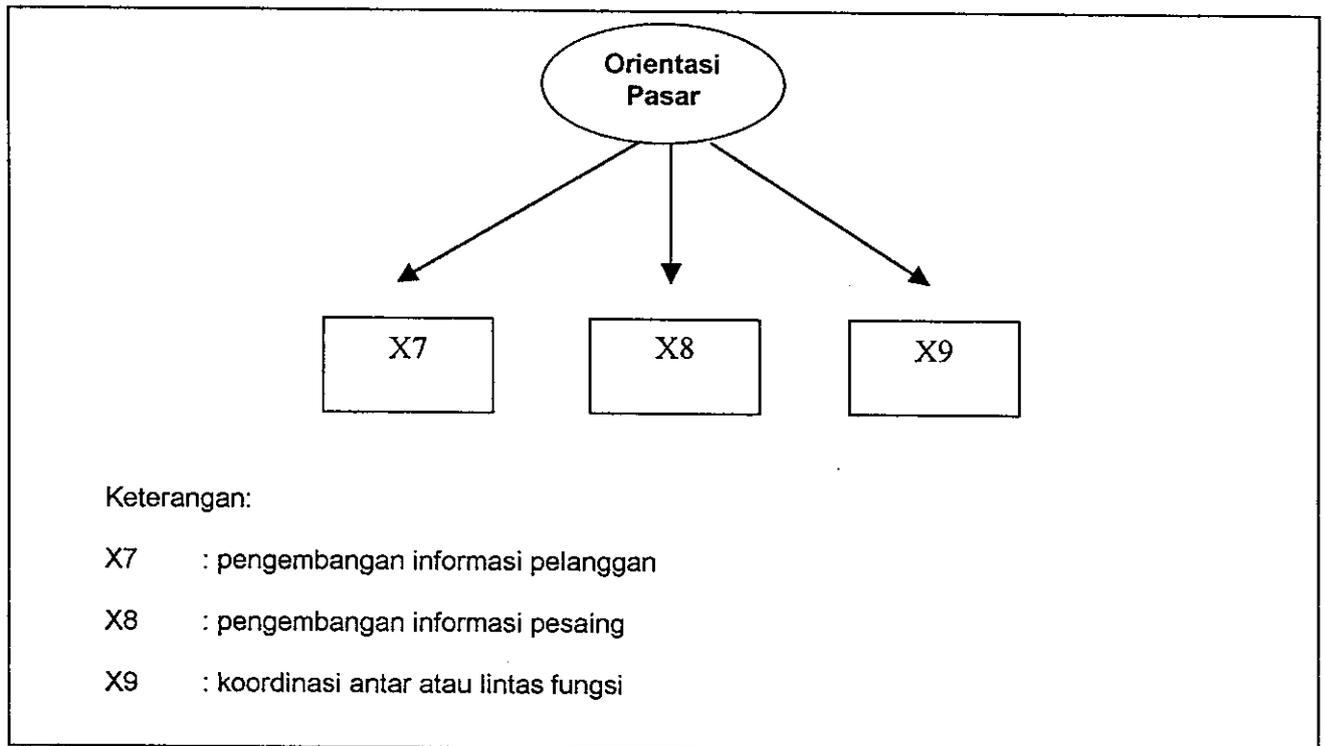


Sumber: Johnson, 1999: 16

II.10.2.2. Variabel Orientasi Pasar

Variabel orientasi pasar merupakan variabel yang dibentuk oleh tiga indikator, yaitu: pengembangan informasi pelanggan, pengembangan informasi pesaing dan koordinasi antar atau lintas fungsi. Indikator variabel orientasi pasar dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.3.
Variabel Orientasi Pasar



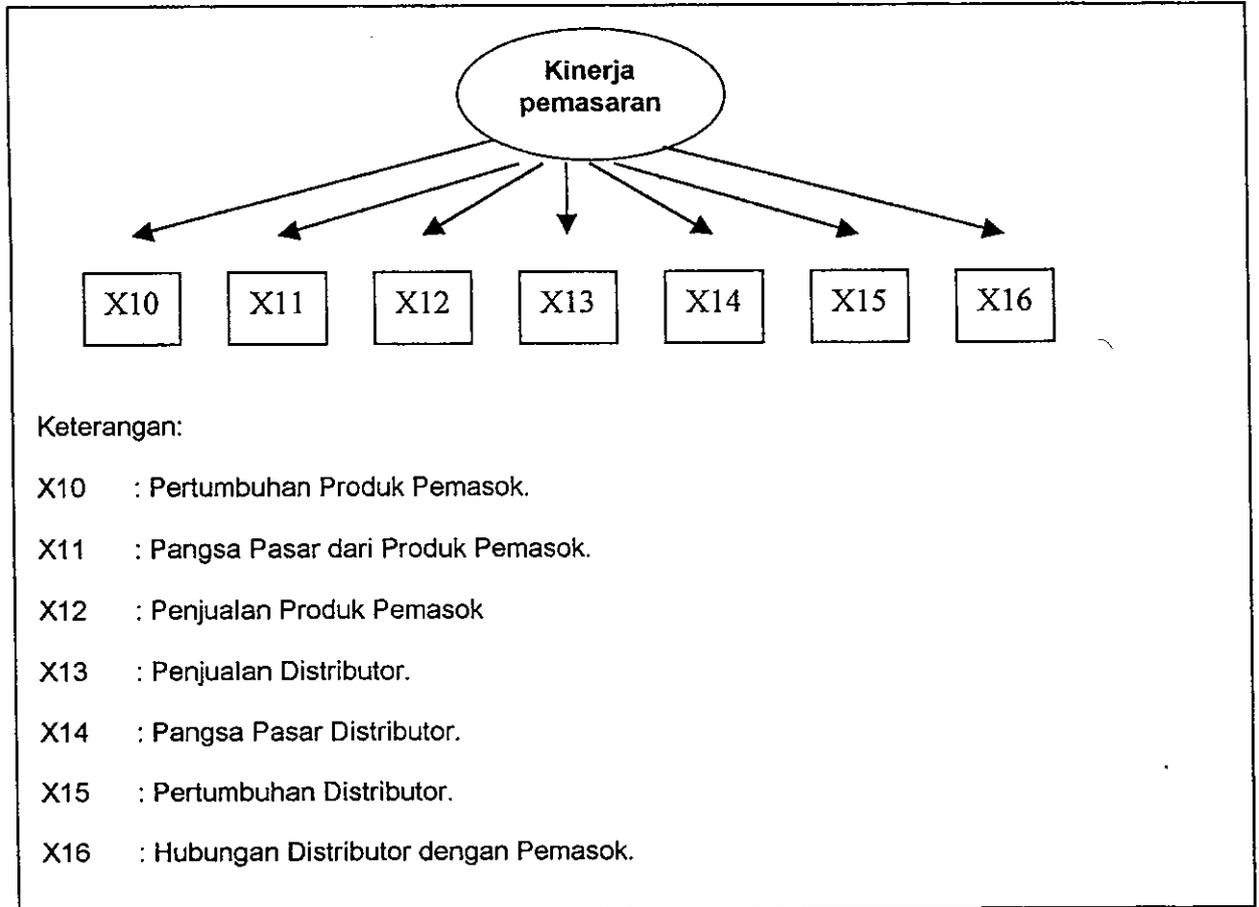
Sumber: Narver dan Slater (dalam Ferdinand, 2000: 112)

II.10.2.3. Variabel Kinerja Pemasaran

Variabel kinerja pemasaran dibangun oleh tujuh indikator, yaitu: pertumbuhan produk pemasok, pangsa pasar dari produk pemasok, penjualan produk pemasok, penjualan distributor, pangsa pasar distributor, pertumbuhan distributor, dan hubungan antara distributor dengan pemasok.

Indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan variabel kinerja pemasaran dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.4.
Variabel Kinerja Pemasaran

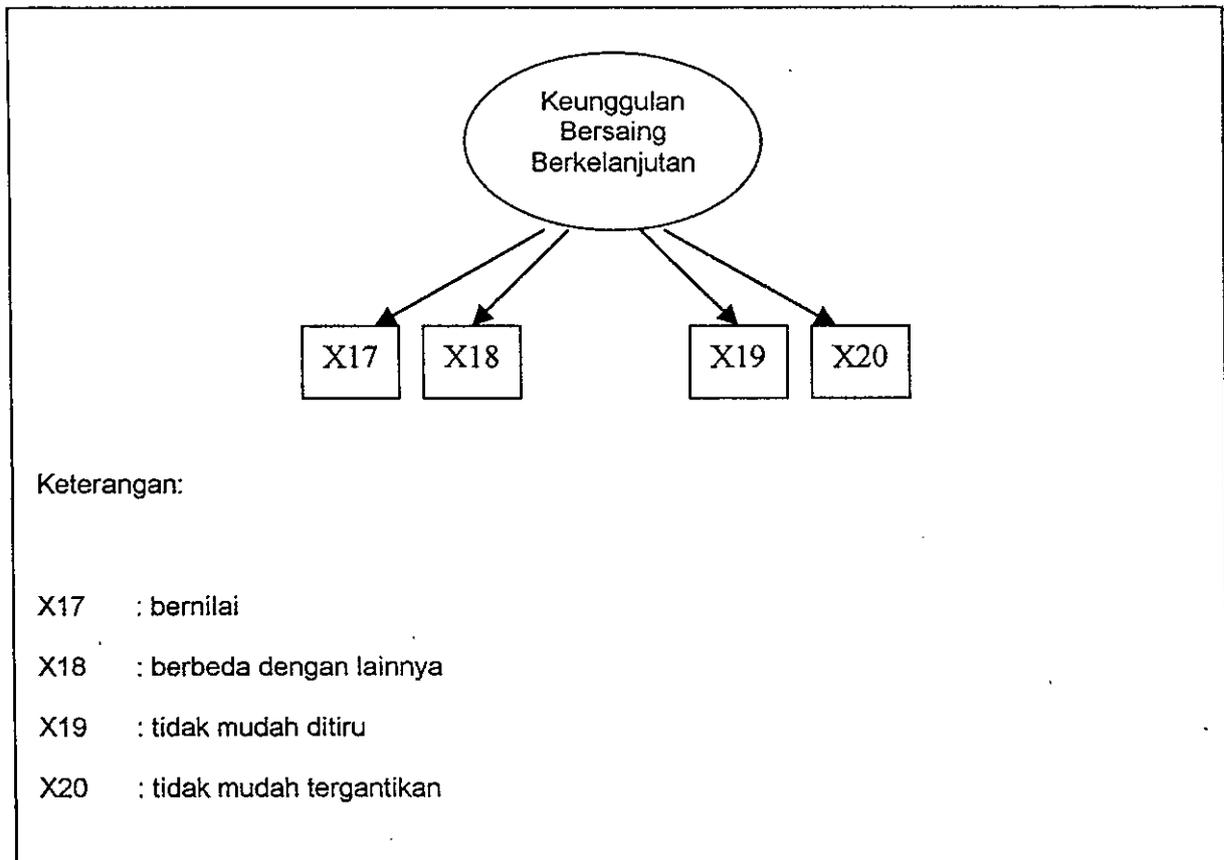


Sumber: Johnson, 1999: 16.

II.10.2.4. Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Variabel keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun oleh empat indikator, yaitu: sumber daya yang bernilai, berbeda dengan lainnya, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah tergantikan. Indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan variabel keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.5
Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan



Sumber: Bharaadwaj, et al, 1993:84

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1. Pendahuluan

Dalam tesis ini penelitian yang akan dilakukan termasuk dalam jenis *explanatory*. Menurut Masri Singarimbun (1995: 5) penelitian *explanatory* adalah menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesa.

Selanjutnya akan digambarkan lapangan penelitian yang diarahkan untuk menganalisa sebuah model keterkaitan antara faktor-faktor pengaruh integrasi strategis terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan studi kasus saluran distribusi kendaraan bermotor Yamaha di Jawa Tengah dan Yogyakarta. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada bab sebelumnya yang akan dipakai sebagai landasan untuk teori penelitian.

III.2. Jenis dan Sumber Data

III.2.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, dari individu, seperti: hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasanya dilakukan peneliti (Siagian, Sugiarta, 2000). Jenis data ini diperoleh langsung dari wawancara berdasarkan daftar pertanyaan kepada distributor kendaraan bermotor Yamaha yang dipilih untuk penelitian. Distributor dalam penelitian ini adalah yang berada di Jawa Tengah dan Yogyakarta.

III.2.2.Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk menyusun penelitian ini.

III.2.3.Sumber Data

Data yang diperoleh untuk penelitian ini diperoleh langsung dari hasil wawancara berdasarkan daftar pertanyaan pada distributor kendaraan bermotor Yamaha di Jawa Tengah dan Yogyakarta.

III.3. Populasi dan Metode Pengumpulan Data

III.3.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pegamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper, Emory, 1999: 214). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh distributor kendaraan bermotor Yamaha di Jawa Tengah dan Yogyakarta.

III.3.2. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data tidak diambil dari sampel pada suatu populasi, melainkan menggunakan metode sensus. Metode sensus yang digunakan dalam penelitian ini mencatat seluruh elemen yang menjadi objek penelitian, dalam hal ini seluruh distributor kendaraan bermotor Yamaha di Jawa Tengah dan Yogyakarta dengan jumlah keseluruhan 120 distributor.

Metode sensus merupakan metode pencatatan menyeluruh (*complete enumeration*) terhadap elemen-elemen yang menjadi obyek penelitian (Supranto, 1997: 53).

Sementara itu penentuan jumlah responden menurut Hair et. al (1995, dalam Ferdinand, 2000: 43) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Ukuran responden yang ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5 – 10. Dengan demikian responden untuk penelitian ini adalah:

Jumlah indikator : 20

Responden minimal : $20 \times 5 = 100$

Sesuai rumus Hair jumlah responden dalam penelitian ini minimal 100 responden. Untuk mengantisipasi data data yang cacat, maka dalam penelitian ini akan menggunakan 120 responden.

Data dikumpulkan menggunakan metode wawancara berdasarkan daftar pertanyaan kepada distributor kendaraan bermotor Yamaha di Jawa Tengah dan Yogyakarta. Metode wawancara merupakan percakapan dua arah atas inisiatif pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden (Cooper, Emory, 1997: 289). Adapun keuntungan menggunakan wawancara adalah pewawancara dapat menggunakan kemampuannya untuk mengeksplorasi topik penelitian secara lebih mendalam, dan melakukan kontrol atas pertanyaan yang diajukan, serta mengatasi situasi-situasi unik yang mungkin dihadapi.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan tertutup dan terbuka. Daftar pertanyaan tertutup yaitu daftar pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari faktor-faktor

integrasi strategis dan orientasi pasar serta pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Sedangkan daftar pertanyaan terbuka digunakan untuk mendapatkan data-data yang dapat mendukung dalam pengembangan implikasi manajemen pada penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam daftar pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 - 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju

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

Adapun desain inti dari pertanyaan dalam penelitian ini akan disajikan dalam tabel 3.1. berikut:

Tabel 3.1
Desain Inti dari Pertanyaan

Variabel	Item-item pertanyaan	Skala Pengukuran
Integrasi Strategis	Terbinanya relasi yang baik. Pentingnya menjaga hubungan dengan pemasok. Kontinuitas kerja sama dengan pemasok. Pemasok sebagai bagian penting dalam perencanaan. Pemasok bukan bagian penting dalam perencanaan (terbalik). Fleksibilitas strategi.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Orientasi Pasar	Pengembangan informasi pelanggan Pengembangan informasi pesaing Koordinasi antar atau lintas fungsi	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kinerja Pemasaran	Pertumbuhan Produk Pemasok. Pangsa Pasar dari Produk Pemasok. Penjualan Produk Pemasok Penjualan Distributor. Pangsa Pasar Distributor. Pertumbuhan Distributor. Hubungan Distributor dengan Pemasok.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	Bemilai Berbeda dengan lainnya Tidak mudah ditiru Tidak mudah tergantikan	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini.

III.4. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metoda yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

Adapun penggunaan SEM dalam model dan pengujian hipotesis adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Yang dimaksudkan dengan model yang rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen dan dimana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand, 2000:3)

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk : (1) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural, (2) mengakomodasi model yang meliputi *latent variabel*, (3) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen, (4) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan. Hal ini seperti yang diterangkan oleh Arbuckle (1997) dan Bacon (1997) dalam penelitian Ferdinand (1999:85).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variable.
- *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variable-variable integrasi strategis, orientasi pasar, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan saling mempengaruhi.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995:616-670), ada 7 (tujuh) langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yaitu :

1). Pengembangan model teoritis

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

2). Pengembangan diagram alur (path diagram)

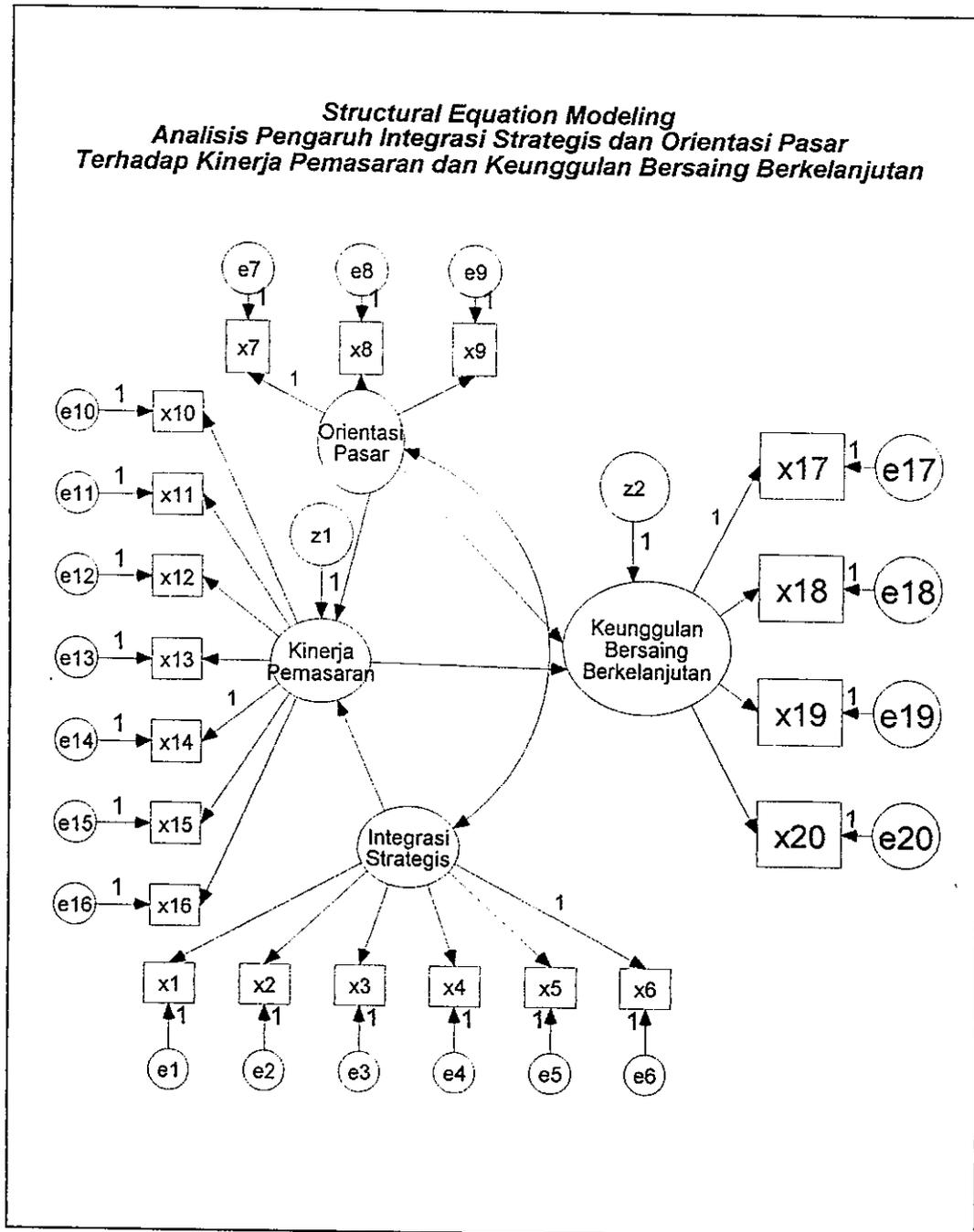
Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang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

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang akan diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Konstruk endogen (*endogen constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk

eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Diagram alur pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1.



Sumber: dikembangkan untuk tesis ini.

Keterangan:

- X1 : Terbinanya relasi yang baik.
- X2 : Pentingnya menjaga hubungan dengan pemasok.
- X3 : Kontinuitas kerja sama dengan pemasok.
- X4 : Pemasok sebagai bagian penting dalam perencanaan.
- X5 : Pemasok bukan bagian penting dalam perencanaan (terbalik)
- X6 : Fleksibilitas strategi.
- X7 : Pengembangan Informasi Pelanggan.
- X8 : Pengembangan Informasi Pesaing.
- X9 : Koordiansi Antar Lintas Fungsi.
- X10 : Pertumbuhan Produk Pemasok.
- X11 : Pangsa Pasar dari Produk Pemasok.
- X12 : Penjualan Produk Pemasok
- X13 : Penjualan Distributor.
- X14 : Pangsa Pasar Distributor.
- X15 : Pertumbuhan Distributor.
- X16 : Hubungan antara Distributor dengan Pemasok.
- X17 : bernilai
- X18 : berbeda dengan lainnya
- X19 : tidak mudah ditiru.
- X20 : tidak mudah tergantikan

3). Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- Persamaan struktural (*structural equation*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

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

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables* dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987 ; Kline, 1996;

Loehlin, 1992; Long, 1983, dalam Ferdinand, 1999:85). Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat pada tabel 3.2. berikut ini.

Tabel 3.2
Model Pengukuran

KONSEP EXOGENOUS (MODEL PENGUKURAN)	KONSEP ENDOGENOUS (MODEL PENGUKURAN)
X1 = λ_1 Integrasi strategis + e1	X10 = λ_{10} Kinerja pemasaran + e10
X2 = λ_2 Integrasi strategis + e2	X11 = λ_{11} Kinerja pemasaran + e11
X3 = λ_3 Integrasi strategis + e3	X12 = λ_{12} Kinerja pemasaran + e12
X4 = λ_4 Integrasi strategis + e4	X13 = λ_{13} Kinerja pemasaran + e13
X5 = λ_5 Integrasi strategis + e5	X14 = λ_{14} Kinerja pemasaran + e14
X6 = λ_6 Integrasi strategis + e6	X15 = λ_{15} Kinerja pemasaran + e15
X7 = λ_7 Orientasi pasar + e7	X16 = λ_{16} Kinerja pemasaran + e16
X8 = λ_8 Orientasi pasar + e8	X17 = λ_{17} Keunggulan Bersaing Berkelanjutan + e17
X9 = λ_9 Orientasi pasar + e9	X18 = λ_{18} Keunggulan Bersaing Berkelanjutan + e18
	X19 = λ_{19} Keunggulan Bersaing Berkelanjutan + e19
	X20 = λ_{20} Keunggulan Bersaing Berkelanjutan + e20
Model Struktural	
Kinerja pemasaran = γ_1 Integrasi strategis + γ_2 orientasi pasar + Z1	
Keunggulan bersaing berkelanjutan = β_1 Kinerja pemasaran + γ_3 orientasi pasar + Z2	

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan merupakan *observed variables* dan sisi sebelah kanan untuk variabel-variabel *latent variables*. Variabel *latent endogenous* pada penelitian ini adalah kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Sementara variabel *latent exogenous* adalah integrasi strategis dan orientasi pasar. Seperti yang terlihat pada model, variabel terukur yang pertama dari tiap *latent variable* adalah dikhususkan memiliki *factor loading* dari $\lambda = 1$ (λ adalah terminologi yang digunakan oleh LISREL, serupa dengan koefisien dari model yang diukur -

berbobot regresi pada AMOS) untuk menentukan unit-unit yang diukur pada *unobserved variables* (Arbuckle, 1997:305-306).

4). Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et.al (1996:635-637) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Untuk ukuran sampel, Hair et.al (1995:637) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100 - 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimate parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5). Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

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

6). Evaluasi *kriteria goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- χ^2 -*Chi-square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et.al., dalam Ferdinand, 2000:52).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et.al., 1995:685). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, dalam Ferdinand, 2000:53).
- GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*" (Ferdinand, 2000:54).
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et.al., 1995:686; Hulland et.al, dalam Ferdinand, 2000:55).
- CMN/DF, adalah *The Minimum sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi Dfnya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0

adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997:399-400).

- TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana sebuah model $\geq 0,95$ (Hair et.al., 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a *very good fit* (Arbuckle, 1997:409).
- CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997:407). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI $\geq 0,95$ (Ferdinand, 2000:58)

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 3.3
Indeks pengujian Kelayakan Model

Goodness of fit index	Cut-off value
χ^2 Chi-square	Diharapkan kecil
Significaned Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Hair Jr. et.al (1995)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et.al (1995:644) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh

model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan (Hair, 1995:668). Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu $> 2,58$) maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan gambaran umum obyek penelitian, proses dan analisis data dan pengujian hipotesis, kemudian diakhiri dengan suatu simpulan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*.

IV.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT Yamaha Motor Kencana Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang distributor sepeda motor Yamaha di seluruh Indonesia yang berkantor pusat di Jakarta dan mempunyai beberapa kantor perwakilan di beberapa daerah, yaitu di Bandung, Semarang dan Surabaya.

Tugas utama PT Yamaha Motor Kencana Indonesia perwakilan Semarang adalah menjalankan fungsi marketing untuk wilayah pemasaran di seluruh provinsi Jawa Tengah dan DIY, meliputi:

1. Distribution
2. Mengontrol Sales Network
3. After Sales Service

Jumlah jaringan penjualan pada tahun 2002 mencapai 120 distributor. Keseluruhan distributor terbagi atas lima karesidenan, meliputi: Karesidenan

Semarang/Pati, Karesidenan Surakarta, Karesidenan Yogyakarta/Kedu, Karesidenan Pekalongan, dan Karesidenan Banyumas.

IV.2. Proses dan Hasil Analisis Data

IV.2.1. Proses analisis data

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

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 2.1. di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 20 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara integrasi strategis, orientasi pasar, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

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

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada Gambar 3.2. pada Bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada Gambar 2.1. pada Bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

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

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 115 responden dari distributor kendaraan Yamaha di Jawa Tengah dan

DIY. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

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

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

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti Tabel 4.1. berikut.

Tabel 4.1.
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(*Goodness-of-fit Indices*)

Goodness of fit index	Cut-of Value
X ² – Chi-square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, 2000:59.

7. Interpretasi dan modifikasi model

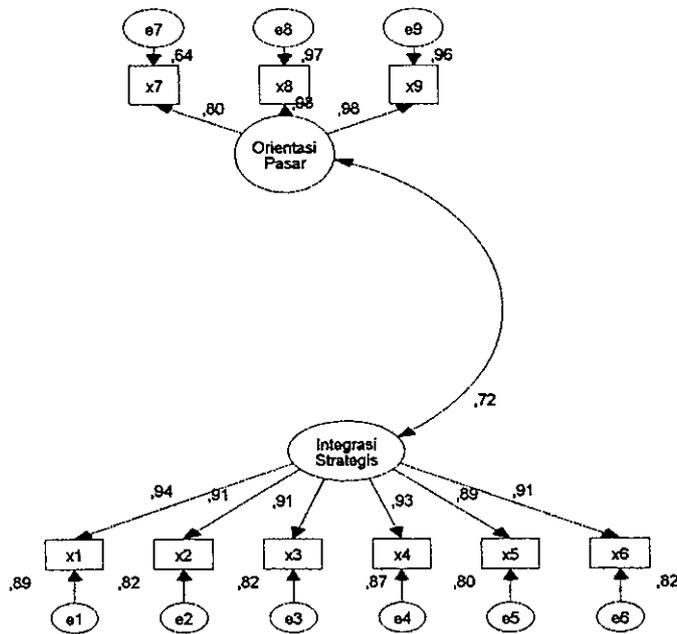
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

IV.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

IV.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi dimensi-dimensi integrasi strategis dan orientasi pasar. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2. dan Tabel 4.2. berikut.

Gambar 4.1.
Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi Strategis dan Orientasi Pasar



Uji Hipotesis
Chi-Square =17,313
Probability =,899
GFI =,968
AGFI =,944
TLI =1,008
CFI =1,000
Cmin/df =,666
RMSEA =,000

Indikator	Notasi
Terbinanya relasi yang baik.	X1
Pentingnya menjaga hubungan dengan pemasok.	X2
Kontinuitas kerja sama dengan pemasok.	X3
Pemasok sebagai bagian penting dalam perencanaan.	X4
Pemasok bukan bagian penting dalam perencanaan (terbalik).	X5
Fleksibilitas strategi.	X6
pengembangan informasi pelanggan	X7
pengembangan informasi pesaing	X8
koordinasi antar lintas fungsi	X9

Sumber: data primer yang diolah, 2002.

Tabel 4.2
Standardized Regression Weight integrasi strategis dan orientasi pasar

	Stand. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
x6 ← Integrasi_Strategis	0,906	1,000			
x5 ← Integrasi_Strategis	0,894	0,937	0,061	15,285	0,000
x4 ← Integrasi_Strategis	0,93	0,996	0,058	17,047	0,000
x3 ← Integrasi_Strategis	0,906	0,978	0,062	15,858	0,000
x2 ← Integrasi_Strategis	0,906	1,010	0,064	15,813	0,000
x1 ← Integrasi_Strategis	0,945	1,022	0,057	17,837	0,000
x7 ← Orientasi_Pasar	0,801	1,000			
x8 ← Orientasi_Pasar	0,984	1,277	0,094	13,582	0,000
x9 ← Orientasi_Pasar	0,977	1,255	0,093	13,552	0,000

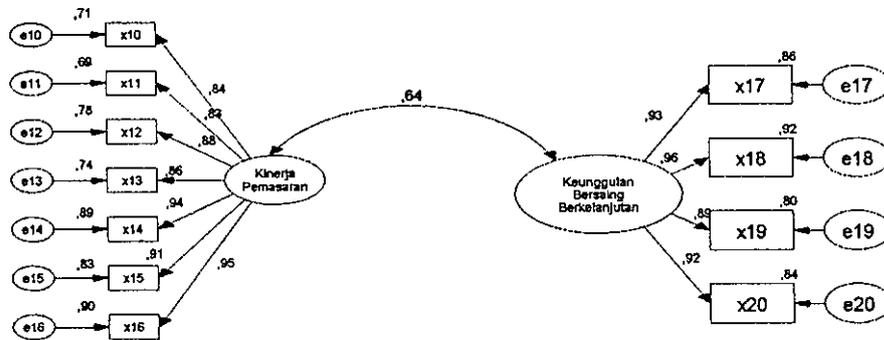
Sumber: data primer yang diolah, 2002

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

IV.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian, yaitu kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori seperti dalam gambar Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.3. dan Tabel 4.3. berikut.

Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori kinerja pemasaran dan
keunggulan bersaing berkelanjutan



Indikator	Notasi
Pertumbuhan Produk Pemasok.	X10
Pangsa Pasar dari Produk Pemasok.	X11
Penjualan Produk Pemasok	X12
Penjualan Distributor.	X13
Pangsa Pasar Distributor.	X14
Pertumbuhan Distributor.	X15
Hubungan Distributor dengan Pemasok.	X16
bernilai	X17
berbeda dengan lainnya	X18
tidak mudah ditiru	X19
tidak mudah tergantikan	X20

Sumber: data primer yang diolah, 2002

Tabel 4.3
Standardized Regression Weight kinerja pemasaran dan
keunggulan bersaing berkelanjutan

	Stand.Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
x14 ← Kinerja_Pemasaran	0,942	1,000			
x13 ← Kinerja_Pemasaran	0,861	0,893	0,059	15,127	0,000
x12 ← Kinerja_Pemasaran	0,882	0,879	0,054	16,141	0,000
x11 ← Kinerja_Pemasaran	0,83	0,833	0,061	13,745	0,000
x10 ← Kinerja_Pemasaran	0,842	0,986	0,069	14,238	0,000
x15 ← Kinerja_Pemasaran	0,911	0,979	0,054	18,197	0,000
x17 ← Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0,927	1,000			
x18 ← Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0,957	1,074	0,053	20,127	0,000
x19 ← Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0,894	0,979	0,061	16,096	0,000
x20 ← Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0,918	1,018	0,058	17,493	0,000
x16 ← Kinerja_Pemasaran	0,949	0,946	0,045	21,203	0,000

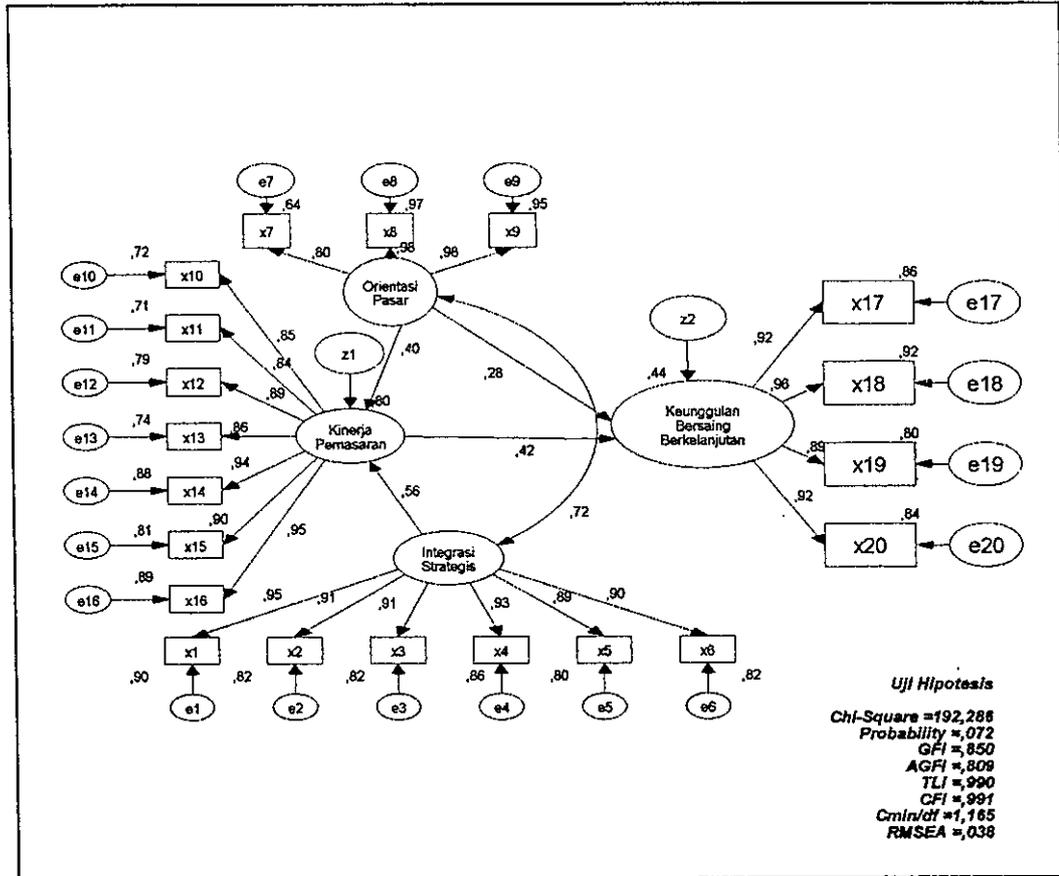
Sumber: data primer yang diolah.

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

IV.2.3. Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.4. dan Tabel 4.4 berikut.

Gambar 4.3.
Structural Equation Modeling



Sumber: data primer yang diolah, 2002

Keterangan:

- X1 : Terbinanya relasi yang baik.
- X2 : Pentingnya menjaga hubungan dengan pemasok.
- X3 : Kontinuitas kerja sama dengan pemasok.
- X4 : Pemasok sebagai bagian penting dalam perencanaan.
- X5 : Pemasok bukan bagian penting dalam perencanaan (terbalik)
- X6 : Fleksibilitas strategi.
- X7 : Pengembangan Informasi Pelanggan.
- X8 : Pengembangan Informasi Pesaing.
- X9 : Koordinasi Antar Lintas Fungsi.
- X10 : Pertumbuhan Produk Pemasok.
- X11 : Pangsa Pasar dari Produk Pemasok.
- X12 : Penjualan Produk Pemasok
- X13 : Penjualan Distributor.
- X14 : Pangsa Pasar Distributor.
- X15 : Pertumbuhan Distributor.
- X16 : Hubungan antara Distributor dengan Pemasok.
- X17 : bernilai

- X18 : berbeda dengan lainnya
 X19 : tidak mudah ditiru.
 X20 : tidak mudah tergantikan

Tabel 4.4
Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling

Standardized Regression Weights			Stand. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Pemasaran	←	Integrasi_Strategis	0,565	0,626	0,084	7,478	0,000
Kinerja_Pemasaran	←	Orientasi_Pasar	0,396	0,470	0,090	5,247	0,000
Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	←	Kinerja_Pemasaran	0,417	0,383	0,120	3,188	0,001
Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	←	Orientasi_Pasar	0,281	0,307	0,142	2,166	0,030
x6	←	Integrasi_Strategis	0,905	1,000			
x5	←	Integrasi_Strategis	0,895	0,938	0,061	15,285	0,000
x4	←	Integrasi_Strategis	0,93	0,996	0,059	16,983	0,000
x3	←	Integrasi_Strategis	0,906	0,980	0,062	15,842	0,000
x2	←	Integrasi_Strategis	0,905	1,010	0,064	15,719	0,000
x1	←	Integrasi_Strategis	0,946	1,025	0,057	17,870	0,000
x7	←	Orientasi_Pasar	0,801	1,000			
x8	←	Orientasi_Pasar	0,984	1,278	0,094	13,631	0,000
x9	←	Orientasi_Pasar	0,977	1,254	0,093	13,555	0,000
x14	←	Kinerja_Pemasaran	0,94	1,000			
x13	←	Kinerja_Pemasaran	0,863	0,896	0,059	15,161	0,000
x12	←	Kinerja_Pemasaran	0,889	0,887	0,054	16,455	0,000
x11	←	Kinerja_Pemasaran	0,841	0,846	0,060	14,149	0,000
x10	←	Kinerja_Pemasaran	0,848	0,995	0,069	14,460	0,000
x15	←	Kinerja_Pemasaran	0,902	0,971	0,055	17,536	0,000
x17	←	Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0,925	1,000			
x18	←	Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0,958	1,078	0,054	20,041	0,000
x19	←	Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0,895	0,982	0,061	16,044	0,000
x20	←	Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0,919	1,021	0,059	17,403	0,000
x16	←	Kinerja_Pemasaran	0,945	0,944	0,045	20,825	0,000

Sumber : data primer yang diolah, 2002.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar

192,286 Indeks *Goodness of Fit Index*, *Adjusted Goodness of Fit Index*, *Tucker Lewis Index*, *CMIN/DF* (*minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*), *Comparative Fit Index* dan *Root Mean Square Error of Approximation* berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun *Goodness of Fit Index* dan *Adjusted Goodness of Fit Index* diterima secara marginal, hal ini menunjukkan keterbatasan dalam model tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Ferdinand (2000:74). Adapun hasilnya seperti dalam Tabel 4.5. berikut.

Tabel 4.5.
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*

Goodness of fit index	Cut –off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X2 – Chi-square	Kecil	192,286	
Significancy Probability	≥ 0.05	0.072	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.038	Baik
GFI	≥ 0.90	0.850	Marginal (kurang baik)
AGFI	≥ 0.90	0.809	Marginal (kurang baik)
CMIN/DF	≤ 2.00	1.165	Baik
TLI	≥ 0.95	0.990	Baik
CFI	≥ 0.95	0.991	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2002.

IV.2.4. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.6.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap

indikator terbukti normal. Namun demikian, secara *multivariate* nilai CR mencapai 35,838. Hal tersebut menunjukkan bahwa uji normalitas data secara *multivariate* melebihi tingkat signifikansi yang telah ditentukan. Hair (1995) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

Tabel 4.6.
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x16	1,000	10,000	-0,307	-1,344	-0,430	-0,942
x20	1,000	10,000	-0,242	-1,060	-0,320	-0,701
x19	1,000	10,000	-0,184	-0,805	-0,289	-0,633
x18	1,000	10,000	-0,139	-0,608	-0,356	-0,779
x17	1,000	10,000	-0,172	-0,754	-0,339	-0,741
x15	1,000	10,000	-0,186	-0,814	-0,599	-1,310
x10	1,000	10,000	-0,061	-0,265	-0,696	-1,523
x11	1,000	10,000	-0,088	-0,387	-0,712	-1,558
x12	1,000	10,000	0,010	0,045	-0,417	-0,914
x13	1,000	10,000	-0,317	-1,387	-0,337	-0,737
x14	1,000	10,000	-0,291	-1,275	-0,412	-0,901
x9	1,000	10,000	-0,152	-0,665	-0,508	-1,112
x8	1,000	10,000	-0,299	-1,308	-0,444	-0,973
x7	1,000	10,000	-0,317	-1,390	-0,342	-0,749
x1	1,000	10,000	-0,197	-0,864	-0,518	-1,135
x2	1,000	10,000	-0,194	-0,850	-0,227	-0,497
x3	1,000	9,000	-0,285	-1,249	-0,333	-0,729
x4	1,000	10,000	-0,133	-0,583	-0,243	-0,531
x5	1,000	10,000	-0,268	-1,174	-0,052	-0,113
x6	1,000	10,000	-0,234	-1,026	-0,335	-0,733
Multivariate					198,274	35,838

Sumber : data primer yang diolah.

IV.2.5. Evaluasi *Outliers*

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

IV.2.5.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et al, dalam Ferdinand, 2000:94). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.7. berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.7.
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	115	-2,28010	2,01063	-3,8510861E-16	1,0000000
Zscore(X2)	115	-2,11277	2,05240	-3,2959746E-16	1,0000000
Zscore(X3)	115	-2,19735	1,62413	1,032160E-15	1,0000000
Zscore(X4)	115	-2,25400	2,08223	1,734723E-16	1,0000000
Zscore(X5)	115	-2,24316	2,18751	-1,4918622E-16	1,0000000
Zscore(X6)	115	-2,13725	2,06817	7,095019E-16	1,0000000
Zscore(X7)	115	-2,05362	1,93418	6,453171E-16	1,0000000
Zscore(X8)	115	-2,00880	1,82719	6,210310E-16	1,0000000
Zscore(X9)	115	-2,03724	1,83876	-9,0205621E-17	1,0000000
Zscore(X10)	115	-1,86147	1,71296	-7,3205331E-16	1,0000000
Zscore(X11)	115	-2,06006	2,11247	9,922618E-16	1,0000000
Zscore(X12)	115	-2,11171	2,09140	-2,6888214E-16	1,0000000
Zscore(X13)	115	-1,98983	2,04836	3,122502E-16	1,0000000
Zscore(X14)	115	-2,03790	1,90458	6,834810E-16	1,0000000
Zscore(X15)	115	-1,98843	1,90935	3,226586E-16	1,0000000
Zscore(X16)	115	-2,17918	2,02092	-2,5916769E-15	1,0000000
Zscore(X17)	115	-2,11157	2,10750	9,506285E-16	1,0000000
Zscore(X18)	115	-2,06824	1,98598	-7,3725748E-17	1,0000000
Zscore(X19)	115	-2,07573	2,07974	1,098080E-15	1,0000000
Zscore(X20)	115	-2,09020	2,01485	1,301693E-15	1,0000000
Valid (listwise)	N 115				

Sumber : data primer yang diolah.

IV.2.5.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* (*The Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell,

1996 dalam Ferdinand, 2000:98-99). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 20 (jumlah variabel) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\chi^2 (20, 0,001) = 45.315$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 45.315 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000:98-104). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

IV.2.6. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

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

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matriks kovarians sampelnya adalah sebesar $2,8508e+001$ dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

IV.2.7. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang

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

IV.2.8. Uji Reliability dan Variance Extract

IV.2.8.1. Uji Reliability

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

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

Keterangan :

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

Hasil *standar loading* data :

Integrasi strategis	= 0.95+0.91+0.91+0.93+0.89+0.90	= 5.49
Orientasi pasar	= 0.80+0.98+0.98	= 2.76
Kinerja pemasaran	= 0.85+0.84+0.89+0.86+0.94+0.90+0.95	= 6.23
Keunggulan bersaing berkelanjutan	= 0.92+0.96+0.89+0.92	= 3.69

Hasil *measurement error* data :

Integrasi strategis	= 0.1+0.18+0.18+0.14+0.2+0.18	= 0.98
Orientasi pasar	= 0.16+0.03+0.05	= 0.24
Kinerja pemasaran	= 0.28+0.29+0.21+0.26+0.12+0.19+0.89	= 2.24
Keunggulan bersaing berkelanjutan	= 0.14+0.08+0.2+0.16	= 0.58

Perhitungan reliabilitas data:

Integrasi strategis	$= \frac{(5.49)^2}{(5.49)^2 + 0.98}$	= 0,97
Orientasi pasar	$= \frac{(2.76)^2}{(2.76)^2 + 0.24}$	= 0,97
Kinerja pemasaran	$= \frac{(6.23)^2}{(6.23)^2 + 2.24}$	= 0,94
Keunggulan bersaing berkelanjutan	$= \frac{(3.69)^2}{(3.69)^2 + 0.58}$	= 0,96

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

IV.2.8.2. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$.

Rumus yang digunakan adalah (Hair et al, 1995:642) :

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

Keterangan :

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

Hasil *square standardized loading* data :

Integrasi strategis	= $0.95^2+0.91^2+0.91^2+0.93^2+0.89^2+0.90^2$	= 5.02
Orientasi pasar	= $0.80^2+0.98^2+0.98^2$	= 2.56
Kinerja pemasaran	= $0.85^2+0.84^2+0.89^2+0.86^2+0.94^2+0.90^2$ + 0.95^2	= 5.55
Keunggulan bersaing berkelanjutan	= $0.92^2+0.96^2+0.89^2+0.92^2$	= 3.41

Perhitungan *variance extract* data:

Integrasi strategis	= $\frac{5.02}{5.02 + 0.98}$	= 0,84
Orientasi pasar	= $\frac{2,56}{2,56 + 0.24}$	= 0,91
Kinerja pemasaran	= $\frac{5.55}{5.55 + 2.24}$	= 0,71
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	= $\frac{3.41}{3.41 + 0.58}$	= 0,85

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

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

Tabel 4.8.
Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
Integrasi strategis	0.97	0.84
Orientasi pasar	0.97	0.91
Kinerja Pemasaran	0.94	0.71
Keunggulan bersaing berkelanjutan	0.96	0.85

Sumber : data primer yang diolah.

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

IV. 3. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.4. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness of fit : Chi-square = 192.286 ; probabilitas = 0,072 ; CMIN/DF = 1,165 ; AGFI = 0.809 ; GFI = 0.850 ; TLI = 0,990 ; CFI = 0,991

dan RMSEA = 0,038, seperti dalam Tabel 4.5. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 4 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada Tabel 4.9.

IV.3.1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Semakin tinggi derajat integrasi strategis semakin tinggi kinerja pemasaran yang akan dicapai

Parameter estimasi antara integrasi strategis terhadap kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 7,478 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

IV.3.2. Pengujian Hipotesis 2

H 2: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja pemasaran

Parameter estimasi antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 5,247 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

IV.3.3. Pengujian Hipotesis 3

H 3: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan

Parameter estimasi antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2,166$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

IV.3.4. Pengujian Hipotesis 4

H 4 : Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan

Parameter estimasi antara kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 3,188$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

Tabel 4.9.
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H1: Semakin tinggi derajat integrasi strategis semakin tinggi kinerja pemasaran yang akan dicapai	Diterima
H 2 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja pemasaran.	Diterima
H 3 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.	Diterima
H 4 : Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan	Diterima

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

IV.4. Simpulan Bab IV

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam bab V.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

V.1. Simpulan

Pada bab I telah dijelaskan mengenai adanya perkembangan global yang menuntut setiap perusahaan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Lado et al (1992:81) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diraih dengan peningkatan kinerja pemasaran. Sementara itu kinerja pemasaran dapat dipengaruhi oleh integrasi strategis (Johnson, 1999:7) dan orientasi pasar (Baker, et al, 1999:50). Sedangkan penerapan orientasi pasar bagi perusahaan akan berdampak positif pula terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (Never dan Slater, dalam Ferdinand, 1999:111).

Berdasarkan paparan di atas maka permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh integrasi strategis dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dalam pada itu, untuk menguji permasalahan yang diajukan dalam bab I maka pada bab II diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan empat dasar teori yaitu teori mengenai integrasi strategis yang mempengaruhi kinerja pemasaran (hipotesis 1). Teori mengenai orientasi pasar yang mempengaruhi kinerja pemasaran (hipotesis 2). Teori mengenai orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan (hipotesis 3). Selanjutnya adalah teori mengenai kinerja pemasaran yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan (hipotesis

4). Berdasarkan paparan di atas, ada empat hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini.

Dalam pada itu, untuk menguji hipotesis-hipotesis di bab II secara empiris, maka pada bab III diuraikan metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi penelitian adalah semua distributor kendaraan Yamaha wilayah Jateng dan DIY. Jumlah responden telah ditentukan sebanyak 120 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara berdasarkan daftar pernyataan terbuka dan tertutup. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* pada *software* AMOS 4.0.

Analisis data diuraikan di bab IV yang memuat data deskriptif responden yaitu dari 115 responden. Jumlah responden berkurang mengingat ada beberapa jawaban responden yang tidak dapat diikutsertakan dalam penelitian ini. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji empat hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covarian* $\leq \pm 2,58$. Sementara nilai *determinant of covariance matrixnya* 2,8508e+001.

Model pengukuran eksogenous yaitu dimensi integrasi strategis dan orientasi pasar, serta model endogenous untuk dimensi kinerja pemasaran dan dimensi keunggulan bersaing berkelanjutan telah diuji dengan analisis faktor konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisa dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* sebagai model keseluruhan (*full model*). *Full model* terdiri dari 20 *observed variabel* atau indikator dan 4 *latent variabel* untuk model pengujian hubungan kausalitas antara variabel-variabel integrasi strategis, orientasi pasar, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan yang

telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu *chi-square*=192,286 , probabilitas = 0.072, CMIN/DF = 1,165, GFI = 0,850, AGFI = 0,809, TLI = 0,990, CFI = 0,991, dan RMSEA = 0,038. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima. Dengan kata lain, dengan menggunakan responden para distributor kendaraan Yamaha hasilnya dapat mendukung secara empiris model yang dibangun dalam penelitian ini..

V.1.1. Kesimpulan Hipotesis

V.1.1.1. Integrasi strategis dan kinerja pemasaran

H1: Semakin tinggi derajat integrasi strategis semakin tinggi kinerja pemasaran yang akan dicapai

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

V.1.1.2. Orientasi pasar dan kinerja perusahaan

H2: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja pemasaran.

Orientasi pasar merupakan suatu budaya organisasi perusahaan yang memandang pasar sebagai *stakeholder* yang sangat menentukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar mempengaruhi kinerja pemasaran. Dengan demikian semakin baik orientasi pasar, maka akan meningkatkan pula kinerja pemasaran.

V.1.1.3. Orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan

H3: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi oleh orientasi pasar. Orientasi pasar sendiri merupakan suatu budaya organisasi perusahaan yang memandang pasar sebagai *stakeholder* yang sangat menentukan. Dengan demikian untuk dapat meningkatkan Keunggulan bersaing berkelanjutan, perlu pula meningkatkan pemahaman perusahaan tersebut terhadap orientasi pasar.

V.1.1.4. Kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan

H4: *Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan*

Seperti yang dipaparkan di atas kinerja pemasaran didefinisikan sebagai suatu ukuran keefektifan dan keefisienan hasil kerja suatu perusahaan. Dalam penelitian ini, kinerja pemasaran mempengaruhi

keunggulan bersaing berkelanjutan yang merupakan suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Dengan demikian, dengan meningkatkan kinerja pemasaran, meningkatkan pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

V.1.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran dan yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan. Sesuai uraian pada bab I yang mengemukakan masalah dalam penelitian (*research problem*) ini adalah:

- Bagaimanakah pengaruh integrasi strategis dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh integrasi strategis dan orientasi pasar seperti yang diungkapkan oleh Johnson (1994:8) dan Naver dan Slater (dalam Ferdinand, 2000:189). Dari kedua variabel yang berpengaruh, variabel integrasi strategis paling berpengaruh terhadap variabel kinerja pemasaran.

Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empirik sebagai berikut:

- Tinggi rendahnya kinerja pemasaran dipengaruhi oleh integrasi strategis antara distributor dan pemasok..
- Semakin baik orientasi pasar akan meningkatkan pula kinerja pemasaran.

Orientasi pasar secara signifikan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Kinerja pemasaran pun juga berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Namun demikian pengaruh kinerja pemasaran pada keunggulan bersaing berkelanjutan lebih besar dibanding pengaruh orientasi pasar pada keunggulan bersaing berkelanjutan.

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

- Orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Semakin tinggi derajat orientasi pasar, semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.
- Keunggulan bersaing berkelanjutan juga dipengaruhi oleh kinerja pemasaran, dengan demikian kinerja pemasaran yang baik akan dapat pula meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM), telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kinerja pemasaran dari 4 konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris:

1. Integrasi strategis berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
2. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
3. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

4. Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

V.2. Implikasi Kebijakan

V.2.1. Implikasi teoritis

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

- Kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh integrasi strategis. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja pemasaran dipengaruhi oleh integrasi strategis.. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh integrasi strategis (Johnson, 1994:8)
- Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Sehingga semakin baik orientasi pasar akan meningkatkan pula kinerja pemasaran. Dengan demikian, hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran (Naver dan Slater,dalam Ferdinand, 2000:189).
- Keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi secara positif oleh orientasi pasar. Oleh karena itu, semakin baik orientasi pasar semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.. Hal tersebut memperkuat secara empiris

teori yang menyatakan bahwa antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan terdapat hubungan positif (Porter, 1985:20).

- Kinerja pemasaran berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Oleh sebab itu, semakin baik kinerja pemasaran akan meningkatkan pula keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini mendukung secara empiris teori yang menyatakan ada hubungan positif antara kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991:99).

V.2.2. Implikasi Kebijakan Manajemen

Dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa kinerja pemasaran dan integrasi strategis merupakan hal yang penting dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Upaya yang dapat dilakukan oleh pihak distributor kendaraan Yamaha adalah dengan lebih menekankan peningkatan kinerja pemasaran serta pengembangan integrasi strategis dengan pihak pemasok. Dalam pada itu, peran orientasi pasar sebagai indikator kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan tidak dapat pula diabaikan.

Kinerja pemasaran dapat ditingkatkan oleh pihak distributor Yamaha dengan menempatkan konsumen sebagai pusat perhatian dalam memasarkan suatu produk. Hasil yang signifikan akan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran mendukung pernyataan di atas. Lebih lanjut lagi, Larrew (1998:1) mengungkapkan bahwa ada enam pedoman pokok yang perlu diperhatikan manajer dalam mengembangkan suatu kebijakan pemasaran yang menempatkan konsumen sebagai fokus perhatian. Kebijakan tersebut meliputi:

- ❖ Mengetahui siapa konsumen dan *value of customer*

Dalam hal ini, distributor Yamaha hendaknya memahami produk dan jasa yang penting dari perspektif konsumen. Upaya yang dapat

dilakukan adalah dengan mengumpulkan data yang menunjukkan *profile* konsumen yang selanjutnya dilakukan segmentasi berdasarkan demografi dan perilaku konsumen. Selanjutnya distributor hendaknya mengetahui manfaat produk yang dirasakan konsumen. Dengan demikian akan dapat membantu pihak pemasok mengembangkan produk sesuai dengan apa yang menjadi harapan konsumen. Upaya-upaya di atas dapat dilakukan dengan memberikan angket kepada konsumen, menyediakan layanan keluhan kepada konsumen dan diselenggarakan secara terus menerus.

- ❖ Memilih target konsumen dengan cermat.

Pihak distributor hendaknya menyadari konsumen mana yang memiliki potensi yang menguntungkan dan memiliki kecenderungan untuk loyal kepada produk Yamaha.

- ❖ Mendesain produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Dengan demikian nilai produk atau jasa yang hendak disampaikan oleh perusahaan dapat diterima dengan baik oleh konsumen.

- ❖ Mendesain saluran penjualan dan pelayanan yang efektif.

Agar nilai suatu produk dapat tersampaikan secara efektif, perusahaan hendaknya fleksibel dan memiliki saluran penjualan yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Sebagai contoh, dengan mengembangkan saluran distribusi ke daerah-daerah, akan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat daerah tersebut akan kendaraan roda dua dengan cepat dan lebih efisien.

- ❖ Melengkapi karyawan dengan pemahaman terhadap *customer value*.

- ❖ Melakukan pengukuran terhadap nilai yang menjamin loyalitas konsumen.

Ada berbagai metode yang dapat digunakan, meliputi: *value research*, *focus group*, dan *one on one in depth interview*.

Sedangkan dalam mengembangkan integrasi strategis yang juga merupakan elemen penting dalam peningkatan kinerja pemasaran, distributor dapat melakukan upaya berikut:

- ❖ Meningkatkan ketergantungan pemasok terhadap distributor dan menjaga kesinambungannya (Johnson, 1999:7-14).

Hal tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas hubungan dengan pihak pemasok. Ketergantungan pemasok terhadap distributor akan terjadi jika distributor dapat menyediakan sumber daya yang sangat menentukan dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran. Kondisi tersebut akan memberikan manfaat yang sangat dirasakan oleh pemasok sebagai akibat terjalinnya hubungan yang baik dengan distributor.

Manfaat karena adanya hubungan tersebut tentunya akan memberikan landasan utama bagi distributor untuk menciptakan kesepakatan-kesepakatan yang saling menunjang dan saling memberikan keuntungan dalam jangka panjang. Lamanya hubungan yang telah dilakukan tentunya telah melewati tahapan penyesuaian dan akomodasi yang berhasil antara distributor dan pemasok. Selanjutnya bagi distributor dan pemasok sangat berkepentingan untuk menjaga kesinambungannya dalam jangka panjang.

- ❖ Membangun hubungan dengan pemasok secara kuat, fleksibel dan memiliki orientasi terhadap hubungan jangka panjang.

Hubungan yang kuat antara distributor dengan pemasok dalam arti saling tergantung dan saling membutuhkan dapat meningkatkan keefektifan penerapan strategi pemasaran, misalnya: integrasi strategis yang baik disatu pihak akan menjamin ketersediaan pasokan bagi distributor, dilain pihak akan mendorong peningkatan kinerja pemasaran bagi perusahaan.

Melalui integrasi strategis yang baik pemasok dapat memperoleh berbagai informasi mengenai pelanggan dari distributor. Hubungan yang akan tercipta jika distributor dan pemasok dalam perjalanan pelaksanaan hubungan berhasil melakukan negosiasi ulang atas dasar kesepakatan bersama dan dalam upaya meningkatkan posisi kompetitif.

Ulasan di atas menunjukkan upaya-upaya yang dapat dilakukan pihak manajemen distributor Yamaha dalam rangka peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan. Namun demikian variabel lain dalam penelitian ini perlu pula menjadi perhatian, karena terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Variabel tersebut adalah orientasi pasar.

Orientasi pasar yang merupakan suatu proses dalam memahami karakteristik konsumen, pesaing dan koordinasi lintas fungsi. Dalam memahami konsumen, banyak cara dapat dilakukan seperti yang diungkapkan pada bagian sebelumnya. Dalam memahami pesaing, pihak manajemen dapat menerapkan *competitive intelligence program (CIP)*. CIP merupakan proses secara terus menerus dan sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang kegiatan para pesaing dan kecenderungan-kecenderungan bisnis (*trend* politik, ekonomi, dan teknologi) untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Zabidi, 2000:33). Dalam CIP mengenal suatu siklus proses yang berlangsung terus-menerus, meliputi:

❖ Perencanaan dan pengarahan

Dalam proses ini, perusahaan menetapkan rencana pengumpulan data dan analisis, menentukan sumber informasi, dan jenis alat analisis yang akan digunakan.

❖ Pengumpulan informasi

Langkah ini merupakan proses kegiatan pengumpulan informasi kemudian mengolah informasi tersebut menjadi pengetahuan atau data yang berguna bagi perusahaan.

❖ Evaluasi dan analisis

Melakukan validitas dan reliabilitas informasi. Validitas adalah keakuratan dan kelengkapan informasi. Reliabilitas adalah kepercayaan terhadap sumber-sumber informasi tersebut.

❖ Penyebarluasan hasil analisis.

Hasil informasi hendaknya disebarluaskan kepada seluruh bagian perusahaan agar strategi dalam menghadapi pesaing dapat dilaksanakan dengan tepat dan dapat dipahami oleh seluruh bagian perusahaan.

Sedangkan upaya peningkatan koordinasi lintas fungsi dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan lintas fungsi secara rutin sehingga timbul kesepahaman dalam penerapan strategi pemasaran atas produk yang didistribusikan.

Dalam pada itu, dimensi yang paling berpengaruh dalam membangun keunggulan bersaing berkelanjutan dalam penelitian ini menunjukkan keberbedaan dibanding pesaing. Hal tersebut menunjukkan diferensiasi baik terhadap produk maupun layanan yang diberikan kepada konsumen merupakan kunci penting dalam memenangkan persaingan dalam pasar. Ferdinand (2000:25) menyatakan bahwa

produk-produk yang terdeferensiasi apabila diadopsi secara sungguh-sungguh akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kemudian dalam mewujudkan suatu diferensiasi baik terhadap produk maupun jasa, orientasi pasar dapat mendukung proses tersebut dengan lebih baik, sebagai contoh, perusahaan yang memahami produk-produk yang diminati konsumen akan lebih mampu menampilkan keunggulan dalam keberbedaannya dibanding pesaing.

Dari paparan di atas tampak bahwa dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan, distributor kendaraan Yamaha perlu melakukan beberapa langkah dalam meningkatkan kinerja pemasaran, integrasi strategis dan orientasi pasar. Dengan melakukan upaya-upaya yang menjamin keharmonisan hubungan antara pemasok dan distributor, serta upaya pemahaman yang lebih mendalam terhadap konsumen dan pesaing diharapkan dapat mendukung proses penciptaan keunggulan bersaing berkelanjutan.

V.3. Keterbatasan Penelitian

- Keterbatasan penelitian ini antara lain mengenai obyek penelitian yang hanya terbatas pada konsumen di wilayah Jawa Tengah dan DIY saja. Dengan demikian situasi dan kondisi lingkungan yang ada tentu berbeda apabila penelitian ini dilakukan di daerah yang lain.
- Keterbatasan yang lain disebabkan karena tidak semua indikator yang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan diikutsertakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk disesuaikan dengan obyek penelitian.

V.4. Agenda penelitian mendatang

- Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda baik dari segi bentuk usaha maupun lokasi obyek penelitian.
- Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi variabel kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan seperti variabel kepuasan konsumen, inovasi produk, dan kualitas hubungan. Di samping itu, perlu pula diteliti mengenai indikator-indikator yang berpengaruh secara dominan terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achrol, Ravi, 1991, "Evaluation of the Marketing Organization: New Forms for Turbulence Environments", *Jurnal of Marketing*, 55 (4); 77-93
- Anderson, Erin, 1990, "Two Firm, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance", *Sloan Management Review* (Winter), pp. 19-33
- _____, and Barton A. Weitz, 1989, "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channels". *Marketing Science*, pp. 310-323
- Anderson, James C and James A. Narus, 1990, "Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership." *Journal of Marketing*, pp. 42-58
- Bagozzi, Richard P., Youjae Yi, and Lynn W. Philips, 1991, "Assessing Construct Validity in Organizational Research". *Administrative Science Quarterly*, pp. 421-48
- Baker, Simpson. and Siguaw, 1999, "The Impact of Suppliers, Perceptions of Resellers, Market Orientation on Key Relationship Construct", *Journal of Academy of Marketing Science*
- Barney, Jay, 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol. 17 No. 99-120
- Berry and Parasuraman, 1991, "Marketing Services": New York, *The Free Press*
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.J., Fahy, J., 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*. Vol. 57, p.83-99.
- Bleek, Joel and David Ernst, 1993, "Collaborating to Complete, New York, *John Willey & Sons Inc.*
- Borys, Brian and David B. Jemison, 1989, "Hybrid Arrangement as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organization

Combination," *Accademy of Management Review*, Vol. 14
No. 234-249

Buchanan, Lauranne, 1992, "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in attaining Organization Goals", *Journal of Marketing* , Vol. 29, No. 65-75

Cooper, Emory, 1999, "Bussiness Research Method", alih bahasa Widyono Soetjipto, Uka Wikarya,. Jakarta, *Penerbit Erlangga*, Edisi 5, -120

Ferdinand, A. T, 1999, "Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage", *Unplished DBA Thesis*, Soutern Cross, Lismore, Australia

_____, 2000, Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik, *Research Paper Series*, No.1.

Ganesan, Shankar, 1994, "Determinat of Long-Term Orientations in Buyer-seller Relationships", *Journal Of Marketing* , Vol. 58, No. 1-19

Hair, JE, Anderson, RE, Tatham, RL, & Black, WC, 1995, "Multivariate Data Analysis (Faurthed) ", New York, *Prendicehall*, Vol. 17 No. 99-120

Johnson, Jean I, 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels : Managing the Interfirm Relationship as a strategic Asset", *Journal of Marketing* , Vol. 27, No. 1-18

_____, Tomoaki Sakano, Joseph A. Cote and Naoto Onzo, 1993, "The Exercise of interfirm Power and Its Repercusion in U.S-Japanese Channel Relationships", *Journal of Marketing* , Vol. 57, Hal. 1-10

Johnson, Russel and Paul R. Lawrence, 1988, "Beyon Vertical Integration: The Rise of Value-Ading Partnership", *Harvard Business Review*, pp. 94-101

Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas, 1995, "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay-off for Supplier Firm ?", *Journal of Marketing*, pp. 1-16

Kohli, Ajay K, and Bernard J. Jaworski, 1993, " Market Orientation: The Construct Research Proposition, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 1-18

- _____, and Ajith Kumar, 1993, " MARKOR: A measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 467-477
- Kumar. Nirmalya, Louis W. Stern, and Ravi S. Achor, 1992, "Assessing Ressler Performance From the Perspective of The Supplier", *Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 238-253
- Lado, A. Boyd, N. G dan Wright, P, 1992, "A Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Towar a Conceptual Integration", *Journal Management*, Vol. 18, No. 77-91
- Larrew, T., 1998, The Six Convergent Marketing: Putting Customer at the Center of Business Decission, *Credit World*, Vol.75, p.18-19.
- Larson, Andrea, 1992, " Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Government of Exchange Relationships", *Administrative Sceince* , Vol. 37, No. 76-104
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt, 1994, " The Comitment-Trust Theory of Relationships Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 20
- Pfefer, J., 1996, "Producing Sustainable Competitive Advantage Trought the Efective Management of People, *Academy of Management Excecutive*. Vol. 9, No.55-72
- Porter, M. E., 1980, "How to Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, pp. 177-185
- _____, 1987, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, pp. 43-49
- Purnama, N., 2000, "Membangun Keunggulan Bersaing melalui Integrasi Perencanaan Startejik dan perencanaan SDM", *Usahawan No. 07*, Tahun XXIX, Lembaga Managemen FE UI, Jakarta
- Schruler, R. S dan Johnson SE., 1987, "Linking Competitive Strategies With Human Resources Management Practice", *Academy of Management Executive*, Vol. 3, No. 307-219
- Sekaran, Uma, 1992, "Research Methodes for Business: A skill Building Approach", *Second Edition, John Milley and Sans Inc. Singapore*

- Slater and Narver, 1994, " Does Competitive Moderate the Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 46-55
- Siagian, Sugiarto, 2000, "Metode Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi", *PT. Gramedia Pustaka Utama*, Jakarta.
- Singarimbun, M., 1991, "Metode Penelitian Survey", Edisi Revisi, *Penerbit LP3ES*, Jakarta
- Supranto, J. 1997, *Metode Riset*, Rineka Cipta.
- Suratno and Lincoln Arsyad, 1999, "Metodologi Penelitian". *UPP, AMP, YKPN, Yogyakarta*
- Thoreli, Hans B, 1986, "Network : Between Markets and Herarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37-51
- Webster, Federick E. Jr., 1992, "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing* , Vol. 56, pp. 1-17
- Zabidi, Y., 2000, Competitive Intelligence Program (CIP) Peranannya dalam Menghadapi dan Memenangkan Persaingan, *Usahawan*, No.2.