

**ANALISIS STRATEGI INTEGRASI  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus pada Industri Furniture  
di Kabupaten Jepara)**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program pascasarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Oleh :  
ANTON ABDURRAHMAN  
NIM. C4A002255**

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



## Sertifikasi

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

Anton Abdurrahman  
Mei 2005

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

### **ANALISIS STRATEGI INTEGRASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada Industri Furniture di Kabupaten Jepara)**

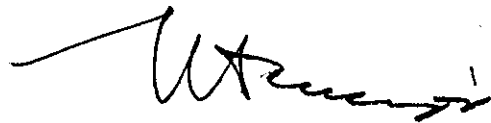
yang disusun oleh Anton Abdurrahman, NIM. C4A002255  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Juni 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**Pembimbing Utama**



**Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo**

**Pembimbing Anggota**



**Dr. M. Nasir, MSi, Akt**

Semarang, 20 Juni 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca sarjana  
Program Studi Magister Manajemen

**Ketua Program**



**Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo**

## **ABSTRACT**

*Organizational performance is important thing for knowing organization progress, so it is necessary to sought adaptive and effective strategies in order to improve firms performance, such as focus on integration strategy. Integration strategy is a strategy integrates entire self-efficacy to improve performance and create competitive advantage. The selection of integration strategy as an endogenous variable is because firms need other parties, such as suppliers, in their business activities. Therefore, firms must be able to maintain working relationship with suppliers for their common interests. The purpose of this study is to examine the impact between communication, flexibility, and dependency on integration strategy and the impact of integration strategy on organizational performance. The three variables are drawn from previous studies.*

*This study was conducted a furniture industry within Kabupaten Jepara. It tries to explore the problem from the aspect of working relationship between firms and suppliers. One hundred and seventyfour of CEOs or decision-makers is unit of the study. From the questionnaires that were distributed to the population, 107 were returned and able for analysis. Sample selection technique is census because limited population. The analysis techniques are SEM and software package used in this study is AMOS 5.*

*The results give empirical evidence to improve integration strategy that influence firms performance then firms needs to pay attention to the factors such as communication between firms and suppliers, dependency on suppliers and high flexibility to anticipated changes. The proposed model is accepted because Squared Multiple Correlation (SMC) is relatively high about 91.3%, above factors that influence integration strategy by only 8.7%. Policy implication to implementation and recommendation for future research are presented in the final section of this study.*

**Keywords:** *organizational performance, integration strategy, communication, flexibility, dependency, confirmatory factor analysis, regression weight, AMOS 5*

## ABSTRAK

Kinerja perusahaan sangat penting dalam penilaian terhadap kemajuan perusahaan untuk itu perlu dicari strategi adaptif dan efektif dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, misalnya dengan memfokuskan perhatian pada strategi integrasi. Strategi integrasi adalah strategi yang mampu mengintegrasikan seluruh kemampuan diri untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan keunggulan bersaing. Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh antara komunikasi, fleksibilitas dan dependensi terhadap strategi integrasi serta pengaruh strategi integrasi terhadap kinerja perusahaan. Ketiga variabel tersebut diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu.

Penelitian ini dilaksanakan pada industri furniture di Kabupaten Jepara. Penelitian ini mencoba menelusuri permasalahan yang terjadi dari aspek hubungan kerjasama antara perusahaan dengan pemasok. Unit penelitian ini adalah pimpinan atau pembuatan keputusan yaitu sebanyak 147 orang. Dari keseluruhan kuesioner yang dibagikan kepada responden, jumlah kuesioner yang kembali dan layak untuk diolah sebanyak 107 kuesioner. Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah sensus karena jumlah sampel yang terbatas. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM dengan software yang digunakan adalah AMOS 5.

Hasil penelitian membuktikan bahwa untuk meningkatkan strategi integrasi yang berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan, maka perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor seperti komunikasi yang terjalin antara perusahaan dengan pemasok, dependensi terhadap pemasok serta fleksibilitas yang tinggi dalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Model yang diajukan dapat disimpulkan baik karena *Squared Multiple Correlation* (SMC) relatif tinggi, yaitu sebesar 91,3 % sehingga faktor lain yang juga akan mempengaruhi strategi integrasi hanya 8,7 %. Implikasi kebijakan yang berguna untuk diaplikasi serta saran-saran bagi penelitian mendatang juga dijelaskan pada bagian akhir penelitian ini.

**Kata kunci :** kinerja perusahaan, strategi integrasi, komunikasi, fleksibilitas, dependensi, *confirmatory factor analysis*, *regression weight*, AMOS

## KATA PENGANTAR

Bismilahirramanirrahim,

Dengan mengucapkan Alhamdulillah, puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas kemudahan-kemudahan yang telah diberikan sehingga penelitian dengan judul **Analisis Strategi Integrasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Industri Furniture di Kabupaten Jepara)** dapat diselesaikan.

Dalam kesempatan yang baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya dan juga selama menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yaitu kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro serta sebagai dosen pembimbing utama yang telah memberikan masukan-masukan yang berguna demi kesempurnaan tesis ini.
2. Bapak Dr. M. Nasir, Msi, Akt selaku Pembimbing Anggota atas petunjuk teknis, kritik dan saran pada tesis ini sehingga penelitian ini mengalami perubahan dan perbaikan yang berarti.
3. Orang tua tercinta, adik dan keluarga atas doa-doa yang dipanjatkan kehadiran Ilahi sehingga memberikan kekuatan serta pencerahan dalam menjalankan hidup dan kehidupan ini.
4. Rekan-rekan Magister Manajemen Universitas Diponegoro Angk. XIX kelas akhir pekan sebagai teman diskusi dan membantu selama proses penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tak luput dari kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang disampaikan mudah-mudahan bermanfaat bagi pembaca, khususnya bagi pengembangan ilmu pemasaran strategik.

Semarang, 14 Juni 2005



(Anton Abdurrahman)

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>SERTIFIKASI</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>ABSTRAKSI</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	9
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	10
1.4 <i>Outline</i> Tesis.....	11
 <b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1 Konsep Dasar .....	12
2.1.1 Strategi Integrasi .....	12
2.1.2 Komunikasi .....	13
2.1.3 Fleksibilitas .....	15
2.1.4 Dependensi .....	16
2.1.5 Kinerja Perusahaan .....	17
2.2 Penelitian Terdahulu .....	20
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
2.4 Dimensionalisasi Variabel .....	23
2.5 Definisi Operasional Variabel .....	29



### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Ruang Lingkup Penelitian .....	30
3.2 Sumber Data .....	31
3.3 Populasi dan Sampel .....	32
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	33
3.5 Analisis Data .....	34

### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Responden .....	42
4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian .....	46

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

5.1 Kesimpulan .....	70
5.2 Implikasi Manajerial .....	71
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	75
5.4 Agenda Penelitian Mendatang .....	76

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1 Reliasasi Ekspor Furniture Jawa Tengah tahun 1999-2003 ..	6
Gambar 1.2 Reliasasi Ekspor Furniture Kab. Jepara tahun 1999-2003 ...	7
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
Gambar 2.2 Indikator dari Variabel Komunikasi .....	24
Gambar 2.3 Indikator dari Variabel Fleksibilitas .....	25
Gambar 2.4 Indikator dari Variabel Dependensi .....	26
Gambar 2.5 Indikator dari Variabel Strategi Integrasi .....	27
Gambar 2.6 Indikator dari Variabel Kinerja Perusahaan .....	28

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	29
Tabel 3.1 <i>Goodness of Fit</i> .....	40
Tabel 4.1 Responden menurut Jenis Kelamin .....	43
Tabel 4.2 Responden menurut Pengalaman Kerja .....	44
Tabel 4.3 Responden menurut Tujuan Ekspor .....	45
Tabel 4.4 Model Pengukuran dan Struktural .....	47
Tabel 4.5 Evaluasi <i>Overall Measurement Model Fit</i> Konstruk Eksogen..	50
Tabel 4.6 Analisis Standarized Loading Konstruk Eksogen .....	51
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance Etracted Konstruk Eksogen .....	53
Tabel 4.8 Evaluasi <i>Overall Measurement Model Fit</i> Konstruk Endogen .	55
Tabel 4.9 Analisis Standarized Loading Konstruk Endogen .....	56
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance Etracted Konstruk Endogen .....	57
Tabel 4.11 Pengujian Normalitas Data .....	58
Tabel 4.12 Deteksi Univariate Outlier .....	60
Tabel 4.13 Evaluasi Overall Model Fit .....	62
Tabel 4.14 Hubungan Kausal antar Konstruk .....	64
Tabel 4.15 Kesimpulan Hipotesis .....	69

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran A Instrumen Penelitian .....	6
Lampiran B Data Penelitian .....	7
Lampiran C Konstruk Eksogen .....	22
Lampiran D Konstruk Endogen .....	24
Lampiran E <i>Full Model</i> .....	25

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Krisis yang terjadi tahun 1997 (*contagion effect*) berdampak pada penurunan kinerja perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia, sebagai contoh sebanyak 210 perusahaan dari 279 perusahaan yang listing di BEJ telah mengalami penurunan laba bersih sekitar 97 % dibandingkan dengan laba bersih tahun 1996. Satyorini & Halim (1999) mengatakan bahkan 75 % dari 210 perusahaan tersebut mengalami rugi bersih yang cukup besar. Penurunan kinerja perusahaan akan berdampak pada penurunan perekonomian negara (Nota Keuangan dan APBN, 1998).

Krisis yang terjadi tidak terlepas dari dampak globalisasi. Globalisasi telah mengakibatkan interdependensi ekonomi suatu negara dengan negara lain semakin tinggi sehingga kejadian-kejadian yang kurang menguntungkan yang terjadi di luar negeri dapat ditransmisikan ke dalam ekonomi Indonesia. Knight (1999) mengatakan bahwa transmisi faktor eksternal yang negatif akan dengan mudah dan cepat terjadi oleh adanya kemajuan yang pesat dibidang teknologi komunikasi dan transportasi. Jakti (1995) menambahkan bahwa perkembangan pesat teknologi komunikasi dan transportasi telah menghilangkan arti jarak, waktu dan lokasi. Perkembangan teknologi transportasi, misalnya, telah membuat biaya angkut antar benua menjadi semakin murah. Oleh karena itu, Jakti (1995) menyimpulkan bahwa dalam era globalisasi batas-batas negara menjadi tidak relevan lagi, dan hubungan antar perusahaan serta antar industri yang bersifat

*cross-border* semakin kuat sehingga arus barang antar negara/antar benua, menjadi semakin lancar.

Sebelumnya telah disebutkan bahwa kinerja perusahaan dalam suatu negara akan berdampak pada tinggi rendahnya perekonomian negara tersebut sehingga perlu dicari strategi adaptif dan efektif dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian-penelitian terdahulu dalam bidang manajemen telah memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang berdampak pada kinerja perusahaan, misalnya hubungan inovasi dengan kinerja perusahaan (Narver & Slater, 1990); karakteristik lingkungan eksternal dengan kinerja perusahaan (Daft, Sormunen & Park, 1988); diversiti produk dengan kinerja perusahaan (Rajan, 1988). Dalam rangka memberikan kontribusi terhadap penelitian mengenai peningkatan kinerja perusahaan, penelitian ini akan menguji pengaruh strategi integrasi terhadap kinerja perusahaan. Strategi integrasi adalah strategi yang mampu mengintegrasikan seluruh kemampuan diri untuk meningkatkan kinerja (Webster, 1992) serta menciptakan keunggulan bersaing (Borys & Jemison, 1989). Strategi integrasi dijadikan variabel eksogen yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan karena didalam aktivitas produksi dan pemasaran, perusahaan membutuhkan pihak-pihak lain, misalnya pemasok (Maceil, 1980 dalam Lusch & Brown, 1996). Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menjaga hubungan kerjasama dengan para pemasok demi kepentingan bersama.

Hal senada dikatakan oleh Johnson (1999) bahwa strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggabungkan kekuatan-kekuatan diri dengan pihak-pihak lain, misalnya pemasok, sehingga akan berdampak pada kinerja dan

terciptanya keunggulan bersaing. Selanjutnya, Burgelman & Doz (2001) menyebutkan bahwa strategi integrasi bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan, sebagai salah satu indikator dari kinerja, dengan memaksimalkan serta mengkombinasikan sumber daya dengan kompetensi dari masing-masing unit bisnis. Dengan adanya maksimalisasi serta kombinasi antara sumber daya dengan kompetensi maka perusahaan akan menemukan kesempatan-kesempatan bisnis baru, misalnya negara tujuan ekspor baru. Sementara itu, Webster & Frederick (1992) mengatakan bahwa strategi integrasi merupakan dasar yang penting dalam menjaga hubungan antara perusahaan dengan pemasok.

Hubungan kerjasama antar perusahaan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan merupakan fokus dari penelitian ini. Webster (1992) mengatakan bahwa perusahaan, diwakili oleh tenaga pemasaran, harus mampu menjaga hubungan baik dengan para pemasok karena hubungan tersebut merupakan asset penting perusahaan. Implikasi strategik diperlukan untuk mengantisipasi ketidakharmonisan hubungan antara perusahaan dengan pemasok (Hendriyanto, 2003). Oleh karena itu, perlu ditelusuri faktor-faktor yang akan berdampak pada tinggi rendahnya penerapan strategi integrasi berdasarkan keterbatasan dan saran-saran penelitian-penelitian terdahulu.

Penelitian Jakki (1996) dan Hendriyanto (2003) memberikan bukti empiris bahwa komunikasi secara signifikan mempengaruhi strategi integrasi. Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa komunikasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam strategi integrasi dikarenakan komunikasi dapat mensosialisasikan penerapan strategi dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Lebih lanjut,

dikatakan bahwa sistem komunikasi yang terencana, terarah dan terstruktur diharapkan mampu menjadi perekat hubungan antar perusahaan dengan pemasok. Akhirnya, komunikasi merupakan suatu sistem integrasi dan kontrol terhadap pemasok dalam rangka menjalin hubungan yang harmonis.

Johnson (1999) memberikan bukti empiris bahwa fleksibilitas merupakan *unobserved variable* yang akan mempengaruhi tinggi rendahnya strategi integrasi. Fleksibilitas merupakan sikap responsif perusahaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, baik oleh faktor internal maupun eksternal, serta mampu mengakomodasi keinginan dari pemasok (Lusch & Brown, 1996). Oleh karena itu perusahaan harus mau bernegosiasi dengan pemasok berkenaan dengan perubahan-perubahan yang tidak terduga, seperti yang dikatakan oleh Heide (1994); Noordewier, John & Navin (1990) dalam Johnson (1999).

Didalam penelitian mengenai hubungan antara perusahaan dengan pemasok ada fenomena yang menarik untuk diteliti, yaitu pengaruh dependensi terhadap tinggi rendahnya strategi integrasi. Porter (1980) dalam Johnson (1999) mengatakan bahwa dalam mencapai tujuan-tujuan yang bersifat internal, maka perusahaan seharusnya tidak tergantung pada pemasok. Hal tersebut bertolak belakang dengan simpulan penelitian Johnson & Lawrence (1988); Larson (1992) dan Johnson (1999) yang menemukan bukti empiris pengaruh antara dependensi terhadap strategi integrasi. Penelitian tersebut mengatakan bahwa hubungan yang berkualitas serta konsisten antar perusahaan dengan pemasok akan menciptakan nilai bagi kedua pihak. Disamping akan menciptakan nilai, Buchanan (1992)



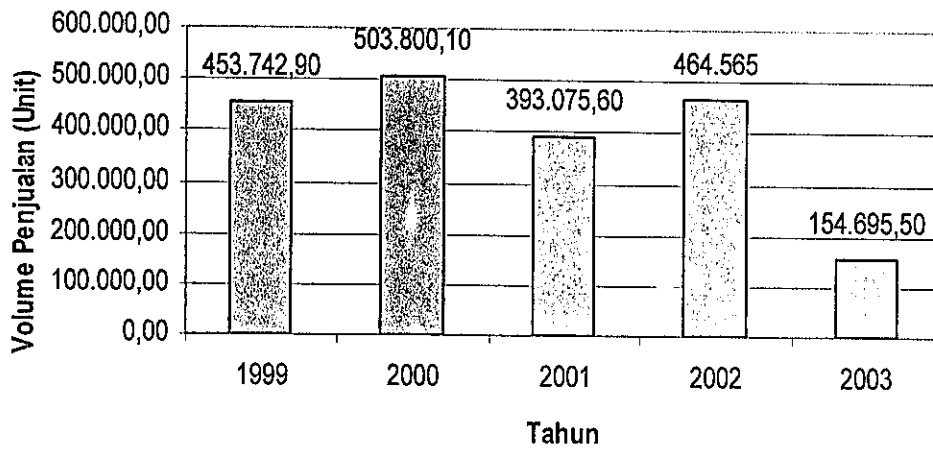
menemukan bahwa dependensi juga akan berdampak pada kinerja organisasi dalam lingkungan yang kondusif.

Berdasarkan penelitian terdahulu, baik yang diperoleh dari saran dan keterbatasan penelitian maupun inkonsistensi penelitian terdahulu, maka penelitian ini bermaksud untuk meneliti ulang pengaruh antar faktor komunikasi, fleksibilitas dan dependensi terhadap strategi integrasi. Model penelitian akan diuji pada perusahaan-perusahaan yang berorientasi ekspor, misalnya industri furniture di Kabupaten Jepara.

Penelitian ini memilih perusahaan furniture di Kabupaten Jepara yang berorientasi ekspor untuk menguji model penelitian karena sebagian besar perusahaan furniture yang berada di kabupaten tersebut memperoleh furniture dari pengrajin-pengrajin yang ada di desa-desa. Sehingga hubungan tersebut dapat diklasifikasikan kedalam hubungan antara perusahaan dengan pemasok, dimana pengrajin-pengrajin yang berada didesa-desa merupakan pemasok bagi perusahaan.

Pengujian model penelitian ini juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan furniture, khususnya di Jawa Tengah. Hal tersebut dianggap tepat karena kenyataan di lapangan menunjukkan fenomena penurunan kinerja perusahaan, yang dapat dilihat dari penurunan volume ekspor Jawa Tengah, seperti yang terlihat pada Gambar 1.1.

**Gambar 1.1**  
**Realisasi Ekspor Furniture Jawa Tengah tahun 1999-2003**



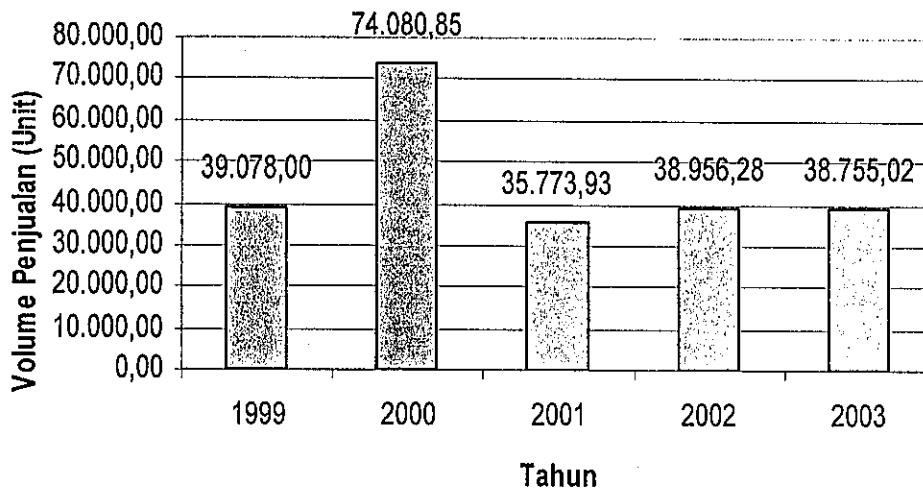
**Sumber : Asmino, 2004**

Pada Gambar 1.1 terlihat bahwa pertumbuhan nilai ekspor fluktuatif lima tahun terakhir. Pada tahun 2001, nilai ekspor mengalami penurunan yang signifikan dari tahun sebelumnya (trend 110.724,52) meskipun selanjutnya pada tahun 2002 volume ekspor kembali naik. Hal tersebut terulang kembali pada tahun 2003 dimana nilai ekspor menurun lebih dari 300 % dari tahun 2002.

Fenomena serupa dialami oleh perusahaan-perusahaan furniture di Kabupaten Jepara, yang merupakan sentra furniture di Jawa Tengah seperti yang terlihat pada Gambar 1.2 dibawah ini.

**Gambar 1.2**

**Realisasi Ekspor Furniture di Kabupaten Jepara Tahun 1999-2003**



**Sumber : Dinas Perindagkop Kab. Jepara, 2004**

Pada Gambar 1.2 terlihat bahwa pertumbuhan nilai ekspor di Kabupaten Jepara fluktuatif selama lima tahun terakhir. Tahun 2000-2001 volume ekspor mengalami penurunan yang cukup signifikan, yaitu sebesar 48,3 %, meskipun selanjutnya pada tahun 2002 volume ekspor kembali naik, namun kenaikan nilai ekspor tersebut masih sangat kecil. Kusumawati (2004) mengatakan bahwa penurunan volume ekspor disebabkan oleh (1) pengembalian furniture oleh pembeli luar negeri karena tidak layak jual dan (2) faktor kelangkaan bahan baku. Kelangkaan bahan baku tidak akan dibahas dalam penelitian ini karena tidak ada kaitannya dengan manajemen perusahaan atau berhubungan dengan alam. Penurunan volume penjualan furniture akan berdampak pada rendahnya kinerja perusahaan karena pertumbuhan penjualan merupakan salah satu *manifest variabel* untuk mengukur kinerja, disamping *market share* dan kemampuan

sebelum pajak (Kotabe *et al.*, 1991). Penelitian-penelitian terdahulu mengenai strategi integrasi, seperti Johnson (1999) dan Hendriyanto (2003) menyimpulkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh strategi integrasi sehingga penelitian ini juga menggunakan variabel endogen tersebut.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Johnson (1999) dengan menggunakan objek yang berbeda, yaitu industri furniture, dengan asumsi penurunan volume penjualan furniture dikarenakan rendahnya integrasi antara perusahaan dengan pemasok (strategi integrasi). Rendahnya integrasi antara perusahaan dengan pemasok, misalnya frekuensi komunikasi yang rendah, akan berdampak pada perbedaan persepsi kualitas produk yang diminta oleh perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan lebih mengetahui kualitas furniture yang diinginkan oleh buyer karena perusahaan berhubungan langsung dengan buyer serta mengikuti perkembangan selera *enduser*. Informasi tersebut seharusnya dapat dikomunikasikan dengan para pemasok bila adanya integrasi yang baik.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Didalam latar belakang penelitian telah disebutkan bahwa penelitian terdahulu mengenai strategi integrasi dan kinerja masih terdapat inkonsistensi penelitian terdahulu mengenai pengaruh dependensi dengan pemasok terhadap strategi integrasi. Porter (1980) mengatakan bahwa dependensi dengan pemasok tidak diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tetapi Johnson (1999) justru menemukan bukti empiris hubungan antara dependensi dengan strategi integrasi yang akan berdampak pada kinerja. Komunikasi dan fleksibilitas akan

diposisikan sebagai variabel eksogen karena banyak penelitian-penelitian terdahulu yang menggunakan variabel tersebut, misalnya Hendriyanto (2003) dan Johnson (1999).

Walaupun penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Johnson (1999) namun tidak semua variabel eksogen pada penelitian tersebut digunakan, misalnya kualitas hubungan, harapan hubungan berkelanjutan dan lama hubungan. Kualitas hubungan tidak dijadikan variabel eksogen karena memberikan hasil yang tidak signifikan terhadap strategi integrasi sedangkan harapan hubungan berkelanjutan dan lama hubungan merupakan dampak dari strategi integrasi (Hendriyanto, 2003).

Berdasarkan *research gap* dan *research problem* yang ditemukan pada penelitian ini maka masalah penelitian dapat dibuat dalam bentuk pertanyaan, sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap penerapan strategi integrasi pada perusahaan furniture di Kabupaten Jepara ?
2. Bagaimana pengaruh fleksibilitas terhadap penerapan strategi integrasi pada perusahaan furniture di Kabupaten Jepara ?
3. Bagaimana pengaruh dependensi dengan pemasok terhadap penerapan strategi integrasi pada perusahaan furniture di Kabupaten Jepara ?
4. Bagaimana pengaruh penerapan strategi integrasi terhadap kinerja perusahaan furniture di Kabupaten Jepara ?

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

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

Tujuan penelitian merupakan sesuatu yang ingin diperoleh selama masa penelitian, yang dimulai dari pembuatan proposal, penelitian di lapangan dan diakhiri dengan pemaparan hasil-hasil empiris. Disamping itu juga, pembuatan tujuan penelitian harus disesuaikan dengan perumusan masalah atau adanya konsistensi. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap penerapan strategi integrasi pada perusahaan furniture di Kabupaten Jepara.
2. Menganalisis pengaruh fleksibilitas terhadap penerapan strategi integrasi pada perusahaan furniture di Kabupaten Jepara.
3. Menganalisis pengaruh dependensi dengan pemasok terhadap penerapan strategi integrasi pada perusahaan furniture di Kabupaten Jepara.
4. Menganalisis pengaruh penerapan strategi integrasi terhadap kinerja perusahaan furniture di Kabupaten Jepara.

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

Kegunaan penelitian merupakan sesuatu yang diharapkan atau kontribusi yang diperoleh setelah penelitian selesai dilakukan Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kontribusi terhadap kajian mengenai strategi integrasi, komunikasi, fleksibilitas, dependensi dengan pemasok dan kinerja perusahaan. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran strategik.

2. Bahan masukan bagi perusahaan dan dapat digunakan sebagai akses informasi pemasaran dalam perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi pemasaran, khususnya strategi integrasi.

#### **1.4 *Outline* Tesis**

*Outline* tesis bertujuan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan penelitian ini. Adapun *outline* tesis ini terdiri dari 5 (lima) bagian. Bab 1 merupakan pendahuluan, yang menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta *outline* penelitian. Bab 2 merupakan telaah pustaka dan pengembangan model penelitian, yang menguraikan tentang strategi integrasi, komunikasi, fleksibilitas, dependensi dan kinerja perusahaan dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dimensionalisasi dan definisi operasional variabel serta hipotesis. Bab 3 merupakan metode penelitian, yang menguraikan mengenai jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan serta teknik analisis data. Bab 4 merupakan bagian analisis data, yang menguraikan mengenai gambaran umum responden, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis. Terakhir, Bab 5 merupakan kesimpulan dan implikasi kebijakan, yang menguraikan mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi teoritis dan manajerial serta keterbatasan dan agenda penelitian mendatang.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1 Konsep Dasar

##### 2.1.1 Strategi Integrasi

Webster (1992) mengatakan bahwa, dalam rangka meningkatkan kinerja, perusahaan dituntut untuk memelihara hubungan baik antara saluran distribusi, misalnya dengan pemasok. Senada dengan pernyataan tersebut, Anderson *et al.* (1994) menambahkan bahwa hubungan perusahaan merupakan jantung dalam meningkatkan kinerja perusahaan dibandingkan dengan sektor-sektor lainnya. Oleh karena itu, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap penerapan strategi integrasi perlu diketahui serta dianalisis karena akan berdampak pada keunggulan bersaing. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada latar belakang bahwa salah satu dampak dari globalisasi adalah tingginya persaingan dan posisi tawar konsumen sehingga untuk memenangkan persaingan dalam suatu industri dibutuhkan keunggulan bersaing, misalnya dengan penerapan strategi integrasi.

Integrasi stratejik merupakan strategi perusahaan untuk mengelola faktor-faktor hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Johnson, 1999). Borys dan Jemison (1989) menambahkan bahwa penerapan strategi integrasi antar perusahaan mampu meningkatkan hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai keunggulan bersaing. Meskipun strategi integrasi mengindikasikan bahwa hubungan antar perusahaan menjadi sangat penting untuk mencapai kinerja perusahaan, tetapi perusahaan juga tidak boleh lepas dalam



memperhatikan pesaing lain dalam proses hubungannya dengan perusahaan lain (Barney, 1991).

Kerjasama antar perusahaan merupakan suatu kekuatan atau sumberdaya dengan peranan spesifik yang formal dalam memperoleh keunggulan bersaing dan pengembangan strategi. Dalam penelitiannya, Johnson (1999) mengkonsepkan strategi integrasi sebagai penambahan suatu kemajuan dari keterlibatan antar dua perusahaan dalam suatu hubungan kerjasama antar perusahaan yang mengimplikasikan penggabungan sumber-sumber kekuatan, kapabilitas yang lebih luas, dan posisi bersaing yang diperkuat bagi perusahaan yang terlibat. Kerjasama yang terjalin bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan dimana perusahaan tersebut tidak bisa menciptakannya secara individu. Sementara itu, Cravens (1996) menambahkan bahwa kemitraan yang terjadi antar perusahaan dikarenakan beberapa alasan finansial serta memiliki tujuan, yaitu (1) untuk memberi jalan masuk ke pasar, (2) mengurangi resiko yang disebabkan perubahan lingkungan, (3) kemampuan untuk saling melengkapi, dan (4) untuk memperoleh sumber-sumber di luar.

### **2.1.2 Komunikasi**

Johlke & Duhan (2001) mengatakan bahwa komunikasi merupakan proses yang digunakan untuk menukar informasi dan pengaruh dari pihak satu ke pihak lain. Sementara itu, Mohr & Nevin (1990) mengatakan komunikasi adalah hubungan umpan balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan pemasok. Lebih lanjut, Mohr & Nevin (1990) menjelaskan komunikasi

merupakan faktor penting dalam penerapan strategi integrasi. Sebelumnya, penelitian oleh Anderson & Narus (1990) serta Dwyer (1987) mengatakan hal yang sama bahwa komunikasi sangat penting dalam proses hubungan antar perusahaan dan juga merupakan alat efektif dalam meminimalisasi konflik.

Penelitian Hendriyanto (2003) memberikan bukti empiris bahwa komunikasi yang baik antar perusahaan dengan pemasok berpengaruh terhadap penerapan strategi integrasi sehingga dengan penerapan strategi integrasi yang tepat maka akan berdampak pada optimalisasi kinerja perusahaan. Hal tersebut konsisten dengan penelitian Neil & Piercy (1998) yang menyimpulkan bahwa pemasaran UKM akan efektif bila adanya komunikasi yang baik antar perusahaan. Disamping itu juga, komunikasi yang terjalin akan meningkatkan konsistensi perhatian perusahaan terhadap strategi berkenaan dengan pelanggan sehingga persepsi pelanggan terhadap perusahaan akan semakin baik.

Penelitian Boorem *et al.* (1998) dalam Kurniawati (2003) mengenai komunikasi relasional menekankan pentingnya kompetensi komunikasi dan keterlibatan dalam berinteraksi. Kompetensi komunikasi merupakan kemampuan perusahaan dalam pemilihan perilaku-prilaku komunikasi dalam rangka pencapaian tujuan selama proses interaksi. Sementara itu, keterlibatan dalam berinteraksi diartikan sebagai tingkat partisipasi karyawan secara kognisi dan perilaku dalam komunikasi relasional.

Corner & Drollinger (1999) menambahkan aspek penting lain dalam proses komunikasi adalah kemampuan mendengar secara efektif. Shepherd *et al.* (1997) menjelaskan bahwa kemampuan mendengar merupakan proses kognitif yang

secara aktif merasakan, menginterpretasikan, mengevaluasi dan menanggapi pesan verbal maupun nonverbal. Dengan kemampuan mendengar tersebut, perusahaan akan membantu pemasok dalam mengidentifikasi kebutuhan, mengembangkan kepercayaan dan membantu memecahkan permasalahan yang dialami oleh pemasok.

Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat disusun suatu hipotesis yang mewakili pengaruh antara komunikasi yang terjalin antar perusahaan dengan pemasok terhadap penerapan strategi integrasi, yaitu sebagai berikut :

***Hipotesis 1 : Komunikasi antara perusahaan dengan pemasok mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan strategi integrasi.***

### **2.1.3 Fleksibilitas**

Lau (1996) mengatakan bahwa perkembangan konsep fleksibilitas dalam pemasaran berjalan lambat karena struktur pasar yang relatif stabil dan tekanan persaingan yang minim di tahun 1960-an. Lau (1996) menambahkan bahwa fleksibilitas juga merupakan modal dalam persaingan, disamping biaya jual, kualitas produk atau jasa dan inovasi.

Dengan adanya konsep fleksibilitas, perusahaan akan merespon perubahan yang terjadi di lingkungan serta akan mengakomodasikan mitra bisnis untuk mengerjakan peluang-peluang usaha baru. Hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan oleh Heide (1994) dan Noordewier *et al.*, (1990) bahwa perusahaan selayaknya disiapkan untuk menegosiasikan penyesuaian terhadap perubahan yang tak terduga dan menyebabkan perusahaan memperhatikan mitra bisnis

mereka serta melakukan perubahan apabila menemui kondisi yang membahayakan hubungan mereka. Ketika perusahaan bertindak fleksibel dalam hubungannya dengan mitra, berarti secara implisit perusahaan telah memiliki keyakinan dan perhatian yang besar terhadap hubungan kerjasama tersebut.

Penelitian Johnson (1999) memberikan bukti empiris bahwa fleksibilitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi sehingga semakin fleksibel suatu perusahaan maka penerapan strategi integrasinya akan semakin baik. Berangkat dari bukti empiris yang dihasilkan oleh Johnson (1999) maka dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut :

***Hipotesis 2 : Fleksibilitas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan strategi integrasi.***

#### **2.1.4 Dependensi**

Porter (1980) dalam Johnson (1999) mengatakan bahwa dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan internal organisasi maka perusahaan sebaiknya menghindari dependensi terhadap pemasok. Hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian-penelitian sesudahnya, seperti Johnson & Lawrence (1998); Larson (1992) dan Johnson (1999). Penelitian-penelitian tersebut menemukan bukti empiris terhadap pengaruh antara dependensi dengan pemasok dengan strategi integrasi dan kinerja perusahaan. Dependensi terhadap perusahaan lain akan menciptakan kerjasama yang baik, misalnya tukar informasi, transfer teknologi dan proses inovasi.

Penelitian Johnson (1999) memberikan bukti empiris bahwa dependensi dengan pemasok merupakan faktor yang berpengaruh positif dan signifikan

terhadap penerapan strategi integrasi. Berdasarkan kedua penelitian tersebut maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

***Hipotesis 3 : Dependensi dengan pemasok mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan strategi integrasi.***

### **2.1.5 Kinerja Perusahaan**

Permadi (1998) dalam Maun (2002) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan suatu konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Kinerja perusahaan, menurut Ferdinand (2000), merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik. Hal ini bisa dipahami karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensi dimana didalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi (Bhargava *et al.*, 1994; Lumpkin & Dess, 1996). Oleh sebab itu, kinerja dikonseptualisasikan dalam banyak cara dan metode dimana pengukurannya juga beragam (Bhargava *et al.*, 1994). Dalam pada itu, Slater dan Narver (1997) menyarankan 3 kriteria pengukuran kinerja yakni: efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas.

Efektivitas didefinisikan sebagai keberhasilan produk dan program-program yang dijalankan perusahaan dibandingkan para pesaingnya (Slater & Narver, 1997). Keberhasilan perusahaan dibandingkan para pesaing dikenal dalam manajemen pemasaran sebagai tujuan umum yang ingin diraih oleh setiap perusahaan. Bhargava *et al.* (1994) menyarankan pertumbuhan pangsa pasar

sebagai parameter untuk mengukur efektivitas karena pertumbuhan pangsa pasar merefleksikan kemampuan perusahaan untuk meraih skala efisiensi dan mencapai kekuatan pasar (*market power*).

Efisiensi diterjemahkan sebagai hasil dari program-program bisnis yang dijalankan perusahaan dalam kaitannya dengan jumlah sumber daya yang digunakan untuk program-program bisnis tersebut (Slater & Narver, 1997). Ukuran yang lazim digunakan untuk mengukur efisiensi adalah ROI (*Return on Investment*). ROI juga lazim digunakan untuk mengukur kemampuan (Slater & Narver, 1997).

Adaptabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi di pasar dan hal ini dicerminkan oleh keberhasilan produk atau pelayanan baru yang diintrodusir oleh perusahaan (Slater & Narver, 1997). Keterkaitan lingkungan eksternal dengan evaluasi kinerja pemasaran selalu relevan. Dalam kajian manajemen stratejik dikenal adanya proposisi yang menyebutkan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat seiring dengan semakin sesuainya (*fit*) strategi dengan kondisi lingkungan eksternal (Clark, 2000). Dari sini dapat ditarik sebuah proposisi, yaitu semakin banyak produk atau layanan baru yang berhasil di pasar (dibandingkan pesaing) maka dikatakan semakin tinggi adaptivitas perusahaan dalam merespon pasar melalui strategi yang dijalankannya.

Muara akhir dari hubungan yang berkelanjutan antar distributor dan *retail* adalah meningkatnya kinerja perusahaan. Semua manfaat penerapan integrasi stratejik antar perusahaan adalah meningkatnya kinerja perusahaan (Johnson,

1999). Hal ini dapat terlihat dari proses semua transaksi perusahaan yang berjalan efektif dan efisien dalam pemberian jasa. Menurut Slater *et al.* (1997) bahwa setiap perusahaan memerlukan adanya sistem kontrol terhadap strategi perusahaan yang diterapkan. Sistem kontrol yang diterapkan merupakan kunci bagi perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal. Kinerja perusahaan juga dapat dicapai dengan adanya kontrol terhadap karyawan sebagai bentuk hubungan antar perusahaan (Dahlstrom *et al.*, 1996).

Strategi yang berkualitas dapat meningkatkan daya terima mitra bisnis terhadap kinerja perusahaan. Frekuensi hubungan antar perusahaan yang dibangun secara efektif juga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Integrasi stratejik yang dilaksanakan secara efektif oleh perusahaan dalam proses distribusi dapat mencapai kinerja perusahaan yang optimal. Oleh karena itu, integrasi stratejik berhubungan positif dengan kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan (Johnson, 1999).

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Johnson (1999) berhasil membuktikan adanya hubungan positif antara integrasi stratejik dengan kinerja keuangan perusahaan. Johnson menjelaskan bahwa integrasi stratejik merupakan salah satu bentuk aliansi antar perusahaan. Hasil penelitian Jap (1999) juga berhasil membuktikan hubungan positif antara upaya koordinasi dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan aliansi, dimana dalam hubungan tersebut terdapat upaya-upaya koordinasi, terbukti mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, misalnya Johnson (1999) dan Jap (1999), maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

***Hipotesis 4 : Penerapan strategi integrasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.***

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Johnson (1999) menganalisis mengenai peranan stratejik dari hubungan antar perusahaan melalui konsep integrasi stratejik dengan faktor-faktor antesedennya, antara lain: dependensi, fleksibilitas, harapan hubungan berkelanjutan, lama hubungan dan kualitas hubungan. Survei dilakukan terhadap perusahaan distributor di beberapa Negara Bagian Amerika Serikat dengan SEM-LISREL sebagai teknik analisa dan perangkat lunakya.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dependensi, fleksibilitas, harapan hubungan berkelanjutan, lama hubungan memberikan pengaruh terhadap integrasi stratejik, kecuali untuk kualitas hubungan yang tidak memberikan pengaruh pada integrasi stratejik perusahaan. Untuk hubungan diantara faktor-faktor anteseden, diketahui bahwa harapan hubungan berkelanjutan memberikan pengaruh pada fleksibilitas hubungan antar distributor-penyalur. Sedangkan harapan hubungan berkelanjutan tersebut akan menambah kualitas hubungan. Disamping itu juga, penelitian Johnson (1999) memberikan bukti empiris bahwa strategi integrasi akan berdampak pada tinggi rendahnya kinerja perusahaan.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian Johnson (1999) adalah variabel-variabel yang digunakan antara lain fleksibilitas, dependensi, strategi integrasi dan kinerja perusahaan. Sedangkan variabel-variabel lain, misalnya harapan hubungan berkelanjutan dan lama hubungan tidak dimasukkan sebagai variabel eksogen karena tidak relevan. Disamping itu juga, teknik analisis yang digunakan memiliki



kesamaan, yaitu SEM walaupun program yang digunakan berbeda. Sedangkan perbedaan penelitian ini terletak pada (1) objek dan setting penelitian yang berbeda, sehingga memungkinkan memberikan hasil yang berbeda, (2) adanya penambahan-penambahan variabel baru, yaitu komunikasi.

Hendriyanto (2003) menganalisis hubungan komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi, integrasi rantai pemasok terhadap integrasi stratejik, serta hubungan antara integrasi stratejik dengan kinerja perusahaan. Hipotesis diuji dengan menggunakan teknik analisis SEM. Penelitian tersebut dilakukan pada usaha pembuatan tempe dan tahu di Kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi, pemosisian perusahaan dalam saluran distribusi, integrasi rantai pemasok mempengaruhi integrasi stratejik. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi stratejik mempengaruhi kinerja perusahaan.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian Hendriyanto (2003) adalah variabel-variabel yang digunakan, yaitu komunikasi, penerapan strategi integrasi dan kinerja perusahaan. Sedangkan integrasi rantai pemasok tidak dimasukkan sebagai variabel eksogen karena telah banyak penelitian terdahulu yang memberikan bukti empiris hubungan positif antara integrasi rantai pemasok dengan strategi integrasi, misalnya Morash & Clinton (1998); Rosenzweig *et al.* (2003), Hendriyanto (2003). Secara ringkas penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1 dibawah ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
1	<i>Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing The Interfirm Relationship as a Strategic Asset</i> (Johnson, 1999)	Eksogen: dependensi, fleksibilitas, harapan hubungan berkelanjutan, lama hubungan dan kualitas hubungan  Endogen: Strategi Integrasi dan Kinerja Perusahaan	SEM-Listrel	Seluruh variabel berpengaruh terhadap penerapan strategi integrasi kecuali kualitas hubungan. Penerapan strategi integrasi pada perusahaan akan berdampak pada peningkatan kinerja
2	Analisis Penerapan Integrasi Stratejik Dalam Proses Distribusi Terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah di Kota Semarang: Studi empiris usaha pembuatan tempe dan tahu di Kota Semarang. (Hendriyanto, 2003)	Eksogen: Komunikasi, pemosisian perusahaan dan integrasi rantai pemasok  Endogen : Strategi Integrasi dan Kinerja Perusahaan	SEM-AMOS 4	Seluruh variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi. Dengan penerapan strategi integrasi maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

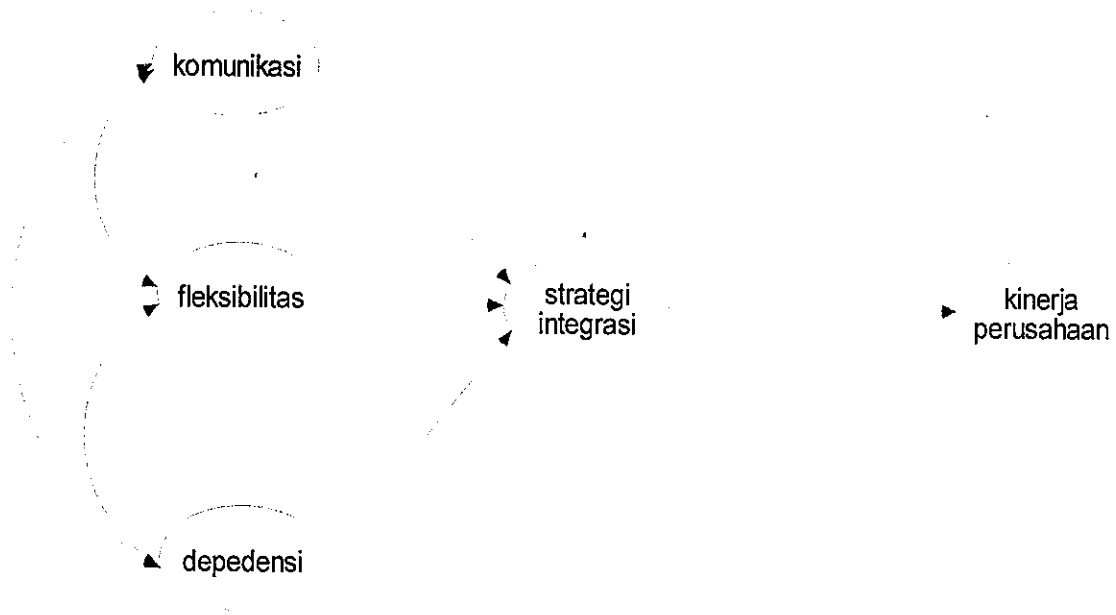
Sumber: penelitian terdahulu (2005)

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai strategi integrasi, komunikasi, fleksibilitas, dependensi dan kinerja perusahaan, maka kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada gambar 2.1. Kerangka pemikiran teoritis merupakan *guideline* penelitian yang diperoleh dari bukti empiris, rekomendasi dan keterbatasan penelitian terdahulu.

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran Teoritis**



**Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2005)**

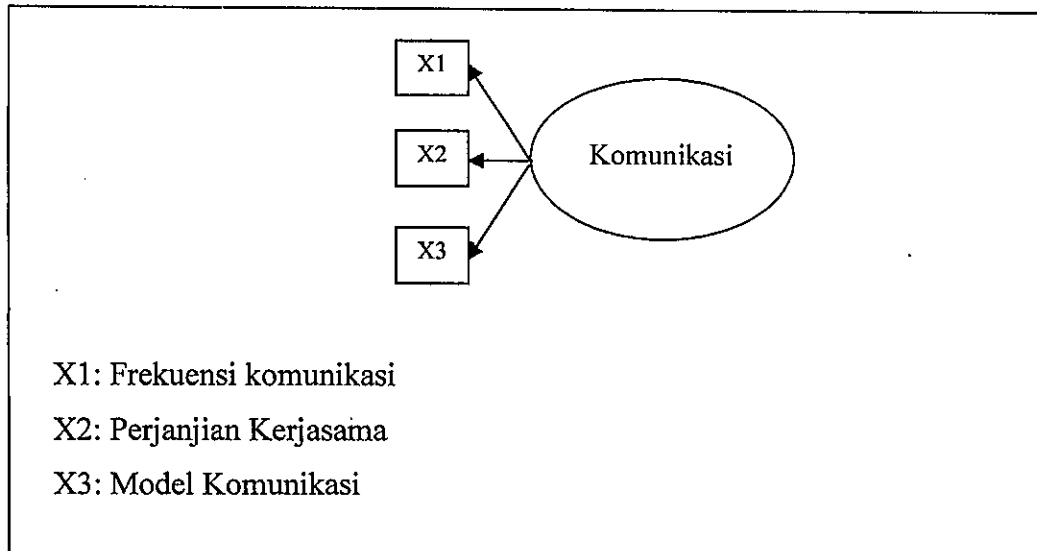
Kerangka pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model hubungan strategi integrasi dengan variabel-variabel yang diduga akan mempengaruhi, yaitu komunikasi yang terjalin antar perusahaan dengan pemasok, fleksibilitas dan dependensi terhadap pemasok. Selanjutnya, strategi integrasi akan mempengaruhi kinerja perusahaan, yang diukur dengan hubungan jangka panjang, peran pemasok dan perubahan strategi. Hubungan-hubungan konstruk-konstruk tersebut dijelaskan berdasar pada penelitian-penelitian terdahulu. Dengan arahan penelitian-penelitian yang telah ada tersebut, secara sistematis dijabarkan dalam kerangka pikir teoritis yang akhirnya membantu untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

#### **2.4 Dimensionalisasi Variabel**

Variabel komunikasi yang terjalin antara perusahaan dengan pemasok dibentuk oleh tiga dimensi manifest, yaitu (1) frekuensi komunikasi, menunjukkan seberapa sering komunikasi yang terjalin antara perusahaan dengan pemasok, (2) perjanjian kerjasama, menunjukkan bagaimana bentuk komunikasi yang terjalin selama ini antara perusahaan dengan pemasok dan (3) model komunikasi, menunjukkan kemampuan berbicara dan mendengar antara perusahaan dengan pemasok. Ketiga dimensi manifest tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2 dibawah ini:

**Gambar 2.2**

**Indikator-indikator dari Variabel Komunikasi**

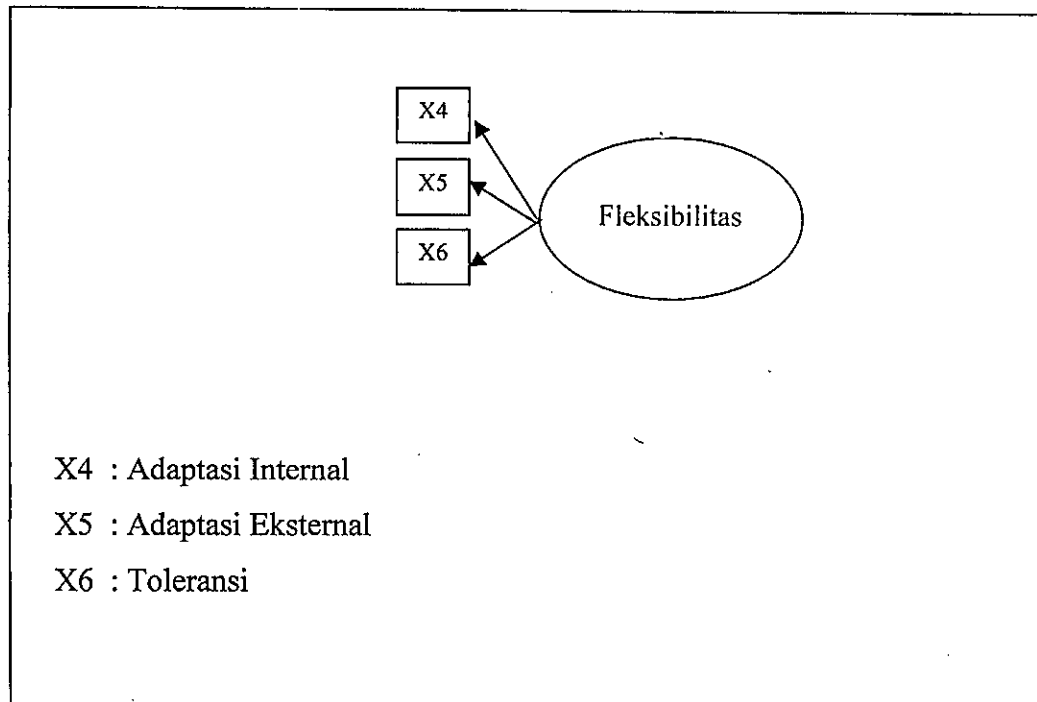


**Sumber: Hendriyanto (2003), Kurniawati (2003), yang dikembangkan untuk penelitian ini**

Variabel fleksibilitas dibentuk oleh tiga dimensi manifest, yaitu (1) Adaptasi internal, yaitu kemampuan perusahaan menyesuaikan dengan perubahan dalam kerjasama dengan pemasok. (2) Adaptasi eksternal, yaitu kemampuan perusahaan terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi, (3) toleransi, yaitu kemampuan perusahaan untuk mengerti terhadap permasalahan yang terjadi dengan pemasok. Ketiga dimensi manifest tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3 dibawah ini :

**Gambar 2.3**

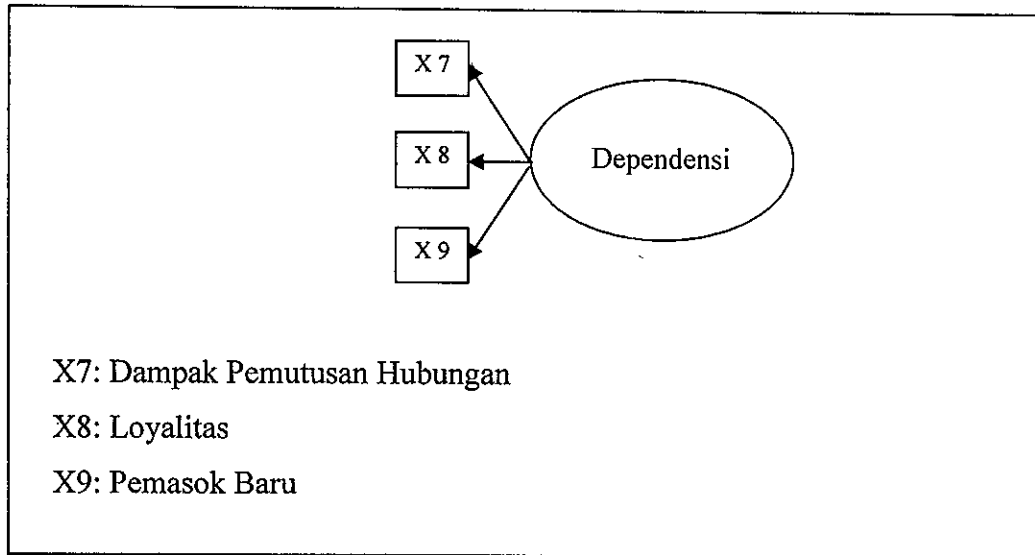
**Dimensi-dimensi dari Variabel Fleksibilitas**



**Sumber: Johnson (1999), yang dikembangkan untuk penelitian ini**

Variabel dependensi dibentuk oleh tiga dimensi manifest, yaitu (1) Dampak pemutusan hubungan, yaitu akibat yang ditimbulkan dari penghentian kerjasama dengan pemasok, (2) Loyalitas, yaitu sikap perusahaan yang selalu menggunakan pemasok yang sama, dan (3) Pemasok baru, yaitu kemampuan perusahaan melakukan kerjasama dengan pemasok baru. Ketiga dimensi manifest tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.4 dibawah ini :

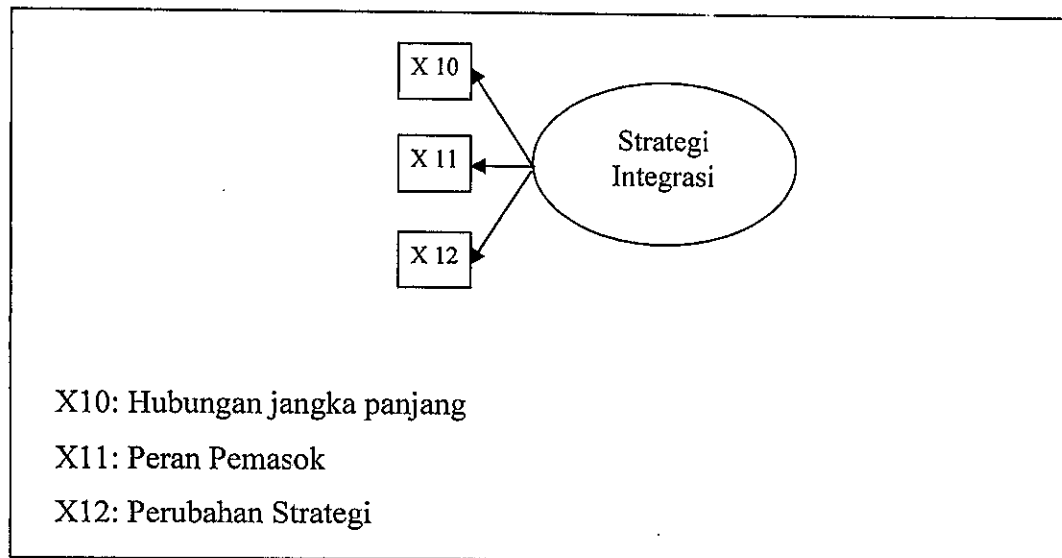
**Gambar 2.4**  
**Dimensi-dimensi dari Variabel Dependensi**



**Sumber: Johnson (1999), yang dikembangkan untuk penelitian ini**

Variabel strategi integrasi dibentuk oleh tiga dimensi manifest, yaitu (1) hubungan jangka panjang, merupakan hubungan kerjasama saling menguntungkan yang terjalin antara perusahaan dengan pemasok dalam waktu yang lama, (2) peran pemasok, yaitu kesadaran perusahaan akan arti penting dari pemasok dan (3) perubahan strategi, yaitu kemampuan perusahaan dalam merubah strateg bersaing jika terjadi masalah dengan pemasok. Ketiga dimensi manifest tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.5 dibawah ini :

**Gambar 2.5**  
**Dimensi-dimensi dari Variabel Strategi Integrasi**



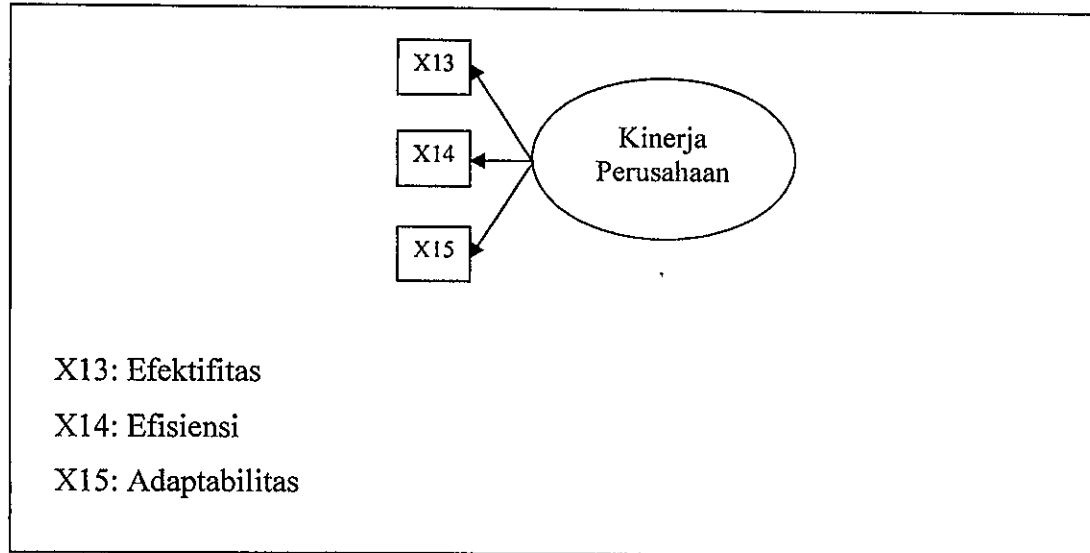
**Sumber: Johnson (1999), Hendriyanto (2003); yang dikembangkan untuk penelitian ini**

Variabel kinerja perusahaan dibentuk oleh tiga dimensi manifest, yaitu (1) efektivitas, yaitu keberhasilan produk dan program-program strategi integrasi yang dijalankan perusahaan dibandingkan para pesaingnya, (2) efisiensi, yaitu hasil dari program-program strategi integrasi yang dijalankan perusahaan dalam kaitannya dengan jumlah sumber daya yang digunakan dan (3) adaptabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi di pasar dan hal ini dicerminkan oleh keberhasilan produk atau pelayanan baru yang diintrodusir oleh perusahaan. Ketiga dimensi manifest tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.6 dibawah ini :



**Gambar 2.6**

**Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Perusahaan**



**Sumber: Narver & Slater (1990, 1994b), Ermawati (2003), yang dikembangkan untuk penelitian ini**

## 2.5 Definisi Operasional Variabel

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

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Komunikasi	Komunikasi merupakan hubungan umpan balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan pemasok. Pelaksanaan komunikasi ini diwujudkan melalui frekuensi komunikasi, perjanjian kerjasama, dan model komunikasi	10 point skala pada 3 item untuk mengukur komunikasi.
Fleksibilitas	Kemampuan perusahaan dalam merespon terhadap perubahan yang diperlukan demi menjaga hubungan dengan mitra. Fleksibilitas akan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan. Fleksibilitas dalam penelitian ini diprosikan oleh adaptasi internal, adaptasi eksternal, dan toleransi.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur fleksibilitas
Dependensi	Hubungan antar perusahaan yang bersifat kearah koordinasi dan kemitraan antara pihak yang terlibat dalam pengelolaan aliran informasi dan produk dengan memadukan suatu hubungan, aktifitas, dan proses dalam distribusi. Dependensi dalam penelitian ini diprosikan oleh dampak pemutusan hubungan, loyalitas, dan pemasok baru. Dependensi akan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur dependensi
Strategi integrasi	Strategi integrasi merupakan startegi antar perusahaan untuk mengelola faktor-faktor hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai <i>outcomes</i> . Penerapan strategi integrasi diwujudkan melalui hubungan jangka panjang, peran pemasok, dan perubahan strategi. Strategi integrasi dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur strategi integrasi
Kinerja perusahaan	Prestasi yang diperoleh dari aktivitas perusahaan yang dapat diukur dengan efektivitas, efisensi dan adaptabilitas atas penerapan strategi integrasi.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kinerja perusahaan.

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2005

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Ruang lingkup Penelitian**

Walaupun ada banyak faktor yang mempengaruhi strategi integrasi dan diduga akan berdampak pada kinerja, namun dalam penelitian ini akan dibahas khusus mengenai faktor-faktor seperti komunikasi, fleksibilitas dan dependensi dengan pemasok. Seperti yang telah disebutkan pada bab telaah pustaka bahwa sebagian dari variabel tersebut telah digunakan oleh beberapa penelitian terdahulu dan terbukti berdampak pada tinggi rendahnya strategi integrasi. Adapun maksud dari penggunaan variabel tersebut lagi adalah untuk melihat konsistensi hasil penelitian terhadap objek yang berbeda serta melengkapi khasanah penelitian sejenis, yaitu penelitian yang berkenaan dengan strategi integrasi.

Model penelitian akan diuji pada perusahaan furniture di Kabupaten Jepara yang berorientasi ekspor. Didalam latar belakang dijelaskan bahwa terjadi penurunan ekspor yang cukup signifikan. Berdasarkan wawancara dari beberapa pengurus Asmindo, penurunan ekspor tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya (1) kelangkaan bahan baku, (2) tingginya tingkat persaingan dan (3) kualitas furniture ekspor. Penelitian ini mencoba menyoroti penurunan jumlah ekspor tersebut dari aspek kualitas furniture ekspor karena berkaitan dengan hubungan kerjasama antar perusahaan furniture dengan pemasok. Perlu diingat bahwa tidak semua perusahaan furniture yang beroperasi di Kabupaten Jepara, khususnya PMA, mampu memenuhi pesanan tanpa adanya pemasok-pemasok

Sehingga hubungan yang bersifat mutualisme tersebut perlu dipelihara selama mungkin untuk memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak.

### **3.2 Sumber Data**

Sumber data mempunyai peran yang sangat penting dalam penelitian karena dengan adanya sumber data peneliti akan mendapatkan tempat/sumber yang dapat digunakan untuk mengetahui segala sumber informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) data primer dan (2) data sekunder.

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro & Supomo, 1999). Dalam penelitian ini data primer merupakan data utama yang diperoleh melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada pimpinan furniture di kabupaten Jepara atau pihak-pihak yang memiliki kewenangan dalam pembuatan kebijakan. Pertanyaan didalam kuesioner sesuai dengan variabel-variabel penelitian, misalnya persepsi responden mengenai kinerja perusahaan setelah melakukan penerapan strategi integrasi, persepsi tentang strategi integrasi, komunikasi yang terjalin, fleksibilitas dan dependensin dengan pemasok.

Sementara itu, data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara atau pihak lain (Indriantoro & Supomo, 1999). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini. Selain itu data sekunder umumnya berupa

bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berguna sebagai tambahan argumen logis. Didalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari Asmindo dan Departemen Perdagangan & Perindustrian Jawa Tengah, misalnya data jumlah dan pertumbuhan ekspor, jumlah dan nama negara tujuan ekspor dan lain-lain. Data sekunder dalam penelitian ini hanya sebagai *supporting data* dan nantinya digunakan untuk mendukung hasil pengolahan data.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Unit penelitian ini adalah (1) pimpinan perusahaan furniture di Kabupaten Jepara, (2) berorientasi ekspor dan (3) memiliki hubungan kerjasama dengan pemasok-pemasok.

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan (Cooper & Emory, 1998). Sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu dan anggota populasi disebut dengan elemen populasi. Masalah populasi timbul terutama pada penelitian opini yang menggunakan metode survei sebagai teknik pengumpulan data (Indriantoro & Supomo, 1999), seperti pada penelitian ini. Sementara itu, Cooper & Emory (1998) mengatakan bahwa populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Berdasarkan data dari Departemen Perdagangan & Perindustrian, jumlah perusahaan furniture yang sesuai dengan karakteristik tersebut sebanyak 147 perusahaan. Dikarenakan jumlah populasi relatif sedikit

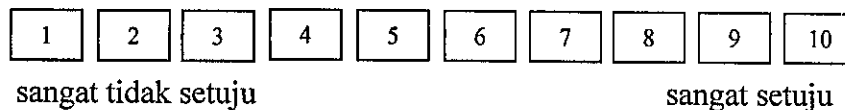
maka penelitian menggunakan teknik sensus (Indriantoro dan Supomo, 1999) . Oleh karena itu jumlah sample penelitian ini sama dengan jumlah populasi yaitu sebesar 147 perusahaan.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Indriantoro dan Supomo (1999) mengemukakan jika lokasi antar responden relatif berdekatan, maka pengumpulan data penelitian dilakukan melalui kuesioner secara personal. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan kepada para responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini. Jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden berkenaan dengan variabel yang diteliti selanjutnya akan diolah dengan menggunakan teknik analisis yang sesuai.

Sementara itu, Sutrisno (1993) menambahkan bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya. Oleh karena itu, responden dalam penelitian ini adalah pimpinan perusahaan atau orang yang memiliki kewenangan dalam pembuatan keputusan. Hal tersebut dikarenakan penelitian ini merupakan penelitian berkenaan strategi, yaitu strategi integrasi sehingga jalinan dan pemutusan kerjasama dengan pemasok merupakan wewenang pimpinan atau pihak yang diberi wewenang. Disamping itu juga, responden harus mengerti budaya dan keadaan perusahaan.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner atau disebut juga dengan angket 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:



Skala angka 1-10 tidak lazim digunakan pada penelitian-penelitian diluar negeri tetapi bagi orang indonesia skala tersebut sering digunakan untuk menilai baik atau tidaknya sesuatu, misalnya didalam pemberian nilai sekolah SD, SMP maupun SMA. Nilai pelajaran disimpulkan baik apabila memperoleh nilai 10 atau semakin lebih besar dari nilai 5 maka semakin baik sedangkan lebih kecil dari nilai 5 maka disimpulkan nilai yang diterima siswa tidak baik.

### 3.5 Analisis Data

Setelah kuesioner diisi dengan benar dan dikembalikan maka tahap berikutnya adalah analisis data. Data, yang berupa jawaban-jawaban subyektif responden, dianalisa agar memperoleh gambaran umum tentang variabel penelitian yang akhirnya dapat memberikan jawaban atas permasalahan.

Untuk menganalisis data digunakan teknik analisis SEM dengan bantuan program AMOS 5. Pemilihan teknik analisis SEM dalam penelitian ini dikarenakan SEM mampu menganalisis rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan didalam model penelitian. Hal tersebut sesuai dengan yang

dikatakan oleh Hair (1995 dalam Ferdinand, 2000) bahwa SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan.

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu (1) *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel dan (2) *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *measurement model* dan *structural model*. *Measurement model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Hair (1995 dalam Ferdinand, 2002) mengatakan bahwa terdapat 7 langkah yang dapat dilakukan bila menggunakan SEM, yaitu

#### 1. Pengembangan model teoritis

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



## 2. Pengembangan *path diagram*

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

1. *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
  2. *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
- ### 3. Konversi *path diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari *path diagram* yang dikonversikan terdiri dari :

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

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

## 2. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dalam Ferdinand (2000) menganjurkan agar menggunakan matriks varians atau kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

## 4. 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.

## 5. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

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

- $\chi^2$  *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$  (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).
- TLI (*tucker lewis index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model,

dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair dalam Ferdinand, 2000) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).

- CFI (*comparative fit index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

**Tabel 3.1**

***Goodness of Fit***

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-Off Value</b>
$\chi^2$ – Chi-square	Lebih kecil dari chi square tabel
Significance Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
TLI	$\geq 0.95$

**Sumber : Cheng (1995)**

**7. Interpretasi dan modifikasi model**

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dalam Ferdinand (2000) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan.

Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

### **3.6 Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis pertama sampai dengan hipotesis keempat menggunakan kriteria yang sama yakni dengan melihat tingkat signifikansi parameter estimasi antar variabel laten (konstruk) yang lazim disebut koefisien struktural. Apabila nilai t hitung (C.R.) koefisien struktural lebih dari  $\pm 2$  maka dinyatakan hubungan kausal antar dua konstruk signifikan pada  $\alpha = 0,05$ .

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Responden dalam penelitian ini adalah pimpinan atau pembuat keputusan pada perusahaan furniture di Kabupaten Jepara yang melakukan kerjasama dengan para pemasok untuk memenuhi pesanan luar negeri. Adapun jumlah sampel representatif sejumlah 147 sedangkan jumlah kuesioner yang kembali dan layak uji karena diisi secara lengkap sejumlah 107 sehingga *response rate* dalam penelitian ini adalah 72,8 %. Persentase tersebut dapat disimpulkan relatif baik karena tingkat pengembalian kuesioner diatas 50 % sehingga jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden dapat mewakili jumlah populasi keseluruhan.

Responden yang berpartisipasi didalam penelitian ini selanjutnya diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, pengalaman kerja dan negara tujuan ekspor.

##### **4.1.1 Responden menurut jenis kelamin**

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut jenis kelamin sebagaimana nampak dalam Tabel 4.1 dibawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Responden menurut Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Pria	93	86,9
Wanita	14	13,1
Total	107	100

**Sumber : data penelitian yang diolah, 2005**

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas nampak bahwa industri furniture di Kabupaten Jepara yang menjadi objek penelitian ini didominasi oleh oleh pria, yaitu sebesar 86,9 % sedangkan sisanya 13,1 % adalah wanita. Seperti yang dikatakan oleh Pulkkinen (1996) dalam Putranto (2005) bahwa pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, lebih tegas, rasa percaya diri yang lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung bersifat pasif dan lebih mengedepankan perasaan. Kepribadian (*personality*) pria tersebut dibutuhkan dalam industri furniture karena untuk memperoleh order dan berhubungan dengan buyer dari luar negeri pimpinan perusahaan haruslah agresif, tegas dan percaya diri.

#### **4.1.2 Responden menurut Pengalaman Kerja**

Apabila dilihat aspek pengalaman kerja sebagai pimpinan pada industri furniture di Kabupaten Jepara, maka komposisi responden pada penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.2 dibawah ini.

**Tabel 4.2**  
**Responden menurut Pengalaman Kerja**

Pengalaman Kerja	Frekuensi	Persentase
< 1 tahun	12	11,2
1-5 tahun	34	31,8
>5 tahun	61	57
Total	107	100

Sumber : data penelitian yang diolah, 2005

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas nampak bahwa mayoritas pengalaman kerja para pimpinan industri furniture adalah diatas 5 tahun, yaitu sebesar 57 % sedangkan masa kerja antara 1 sampai dengan 5 tahun dan dibawah 1 tahun masing-masing sebesar 31,8 % dan 11,2 %. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Goolsby (1992) dalam Putranto (2005) yang mengatakan bahwa faktor pengalaman kerja akan mempengaruhi kemampuan pimpinan dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. Goolsby (1992) menjelaskan pimpinan yang memiliki masa kerja yang lebih lama cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi (*fine tunings*) dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang pimpinan yang memiliki masa kerja pendek. Disamping itu juga, pimpinan yang mempunyai masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada manajer yang kurang berpengalaman.



### 4.1.3 Responden menurut Negara Tujuan Ekspor

Apabila dilihat dari aspek negara tujuan ekspor, maka komposisinya adalah sebagaimana nampak dalam Tabel 4.3 dibawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Responden menurut Tujuan Ekspor**

<b>Tujuan Ekspor</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Asia	14	13,2
Eropa	62	57,9
Amerika	31	28,9
Total	107	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2005

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas nampak bahwa mayoritas industri furniture melakukan kerjasama atau kegiatan ekspor ke Benua Eropa, seperti ke Inggris, Spanyol dan Austria yaitu sebesar 57,9 %, kemudian Benua Amerika, seperti ke US sebesar 28,9 % selebihnya, yaitu 13,2 % diekspor ke benua Asia, seperti ke Malaysia, Thailand dan Philipina. Informasi diatas tidak dapat disimpulkan bahwa setiap unit penelitian hanya memiliki satu tujuan negara ekspor karena data diatas merupakan akumulasi dari negara tujuan.

Banyaknya kegiatan ekspor furniture ke Benua Eropa dan Amerika, dikarenakan daya beli masyarakat di negara-negara tersebut lebih tinggi, disamping itu juga hampir setiap tahun setelah musim dingin masyarakat disana selalu mengganti furniture, khususnya *garden furniture* (Putranto, 2005). Selanjutnya, Putranto (2005) mengatakan bahwa tingginya tingkat kegiatan ekspor ke Eropa dan Amerika sejalan dengan pendapat Geringer, Beamish, dan daCosta (1989) dalam Beamish, Craig, dan McLe'llan (1993) menyatakan bahwa

ada hubungan positif antara tingkat internasionalisasi perusahaan multinasional dengan kesuksesan kinerja ekspor.

#### **4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM), dimana prosedur analisis data dengan SEM mengacu pada tujuh tahap dari Hair *et al.* (1998), sebagai berikut:

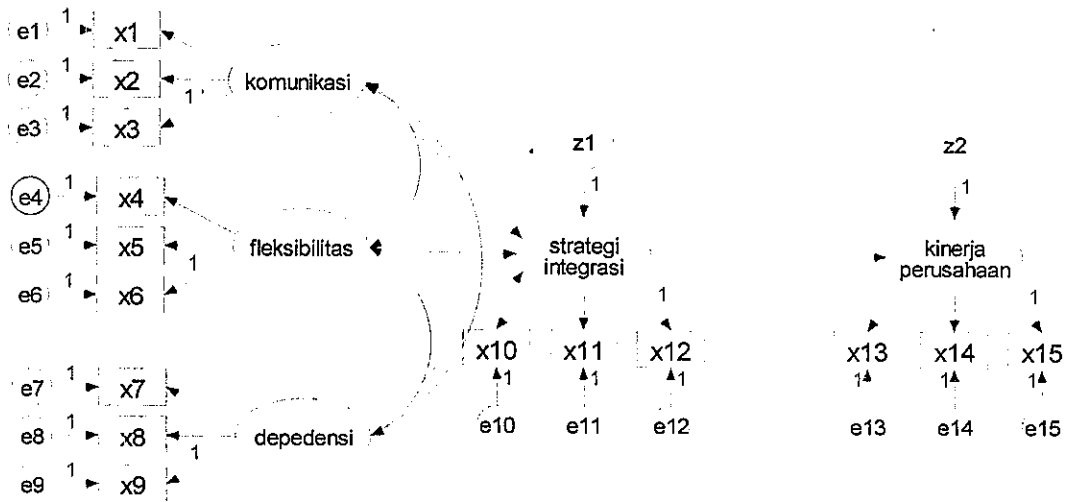
1. Mengembangkan model berbasis teori

Model teoritis dalam penelitian ini dikembangkan dengan berpijak pada telaah teori yang kuat dan disajikan pada bab II. Model teoritis tersebut memaparkan hubungan kausal antara komunikasi, fleksibilitas, dependensi, strategi integrasi dan kinerja perusahaan.

2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Diagram alur atau *path diagram* untuk pengujian model penelitian dikembangkan berdasarkan telaah teori yang kuat dan mengacu pada model teoritis di atas. Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar di bawah ini.

**Gambar 4.1**  
**Diagram Alur**



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

Persamaan-persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran yang dikembangkan berdasarkan diagram alur pada gambar di atas, dipaparkan pada tabel di bawah ini

Tabel 4.4

**Model Pengukuran dan Struktural**

<b>Model Pengukuran : Konstruk Eksogen</b>	
$X1 = \lambda1$ komunikasi + e1	$X4 = \lambda4$ fleksibilitas + e4
$X2 = \lambda2$ komunikasi + e2	$X5 = \lambda5$ fleksibilitas + e5
$X3 = \lambda3$ komunikasi + e3	$X6 = \lambda6$ fleksibilitas + e6
$X7 = \lambda7$ dependensi + e7	
$X8 = \lambda8$ dependensi + e8	
$X9 = \lambda9$ dependensi + e9	
<b>Model Pengukuran : Konstruk Endogen</b>	
$X10 = \lambda10$ strategi integrasi + e10	
$X11 = \lambda11$ strategi integrasi + e11	
$X12 = \lambda12$ strategi integrasi + e12	
$X13 = \lambda13$ kinerja perusahaan + e13	
$X14 = \lambda14$ kinerja perusahaan + e14	
$X15 = \lambda15$ kinerja perusahaan + e15	
<b>Model Struktural</b>	
Strategi integrasi = $\gamma1$ komunikasi + $\gamma2$ fleksibilitas + $\gamma3$ dependensi + z1	
Kinerja perusahaan = $\beta2$ strategi integrasi + z2	

4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians-kovarians (*covariance matrix*). Sedangkan teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (ML). ML dipilih karena populer, efisien, dan tidak bias (Kline, 2004).

## 5. Mengevaluasi problem identifikasi

Problem identifikasi model struktural pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model untuk menghasilkan estimasi yang unik (*unique solutions*) untuk setiap parameter yang diestimasi pada model. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain adalah:

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar, melebihi nilai koefisiennya sendiri (*standardized loading*);
- *Error variance* negatif (disebut dengan “Heywood Cases”) atau positif namun insignifikan;
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar konstruk ( $> 0,90$ ).

## 6. Evaluasi *goodness-of-fit model*

Dalam penelitian ini pengujian kelayakan model mengadopsi pendekatan 2 langkah (*2 step modeling*) yang dipopulerkan oleh Anderson dan Gerbing (1988) dimana langkah pertama adalah mengevaluasi kelayakan model pengukuran (melalui *confirmatory factor analysis*) yang memuat hubungan antara indikator dengan konstruk dan langkah kedua adalah mengevaluasi *full latent variable model* yang memuat model struktural dan model pengukuran sekaligus.

Evaluasi kelayakan model pengukuran melalui *confirmatory factor analysis* (selanjutnya disingkat CFA) dilakukan secara terpisah antara konstruk eksogen dan konstruk endogen dengan maksud mengeliminir adanya kesalahan spesifikasi model pengukuran dan *measurement error* serta menguji

validitas dan reliabilitas, atau dengan kata lain, model pengukuran harus benar-benar *fit* dengan data sebelum model struktural dievaluasi.

Aspek-aspek penting yang dievaluasi untuk menunjukkan kebaikan model pengukuran adalah *overall measurement model fit*, unidimensionalitas, validitas, dan reliabilitas. *Overall measurement model fit* menunjukkan bahwa model *fit* dengan data, unidimensionalitas mencerminkan sejauhmana indikator-indikator dari sebuah konstruk memiliki satu kesamaan sifat yang dicerminkan oleh konstruk bersangkutan, validitas menunjukkan kemampuan indikator dalam mempresentasikan konstruk yang diukurnya, dan reliabilitas menunjukkan tingkat kebebasan indikator dari *measurement error*.

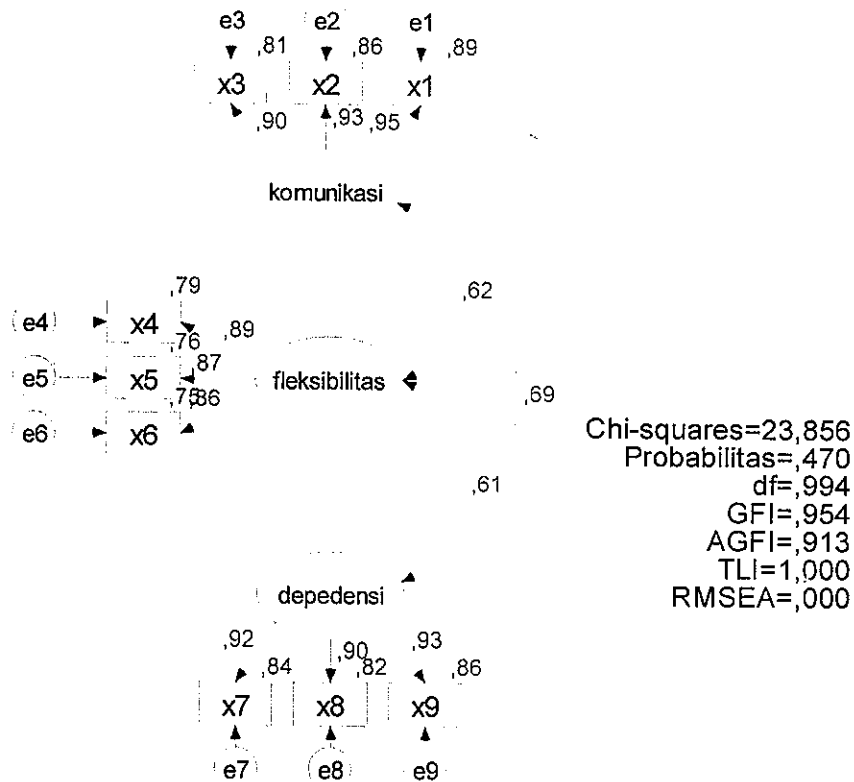
### **6.1. Model Pengukuran: Konstruk Eksogen**

Konstruk-konstruk eksogen dalam penelitian ini mencakup komunikasi diindikasikan melalui X1, X2, dan X3; fleksibilitas diindikasikan dengan X4, X5, dan X6, sedangkan dependensi diindikasikan dengan X7, X8, dan X9.

Tahap pertama evaluasi model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen adalah menguji kelayakan model pengukuran secara keseluruhan dengan melihat *goodness of fit indexes*, dimana hasilnya ditampilkan dalam gambar di bawah ini dan evaluasi model berdasarkan *goodness of fit indexes* ditampilkan dalam tabel di bawahnya

Gambar 4.2

Model Pengukuran Konstruk-Konstruk Eksogen



Tabel 4.5

Evaluasi Overall Measurement Model Fit  
Konstruk-Konstruk Eksogen

Goodness of fit Index	Cut off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi-square ( $\chi^2$ )	$\leq 36,415$	23,856	Good Fit
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,470	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,954	Good Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,913	Good Fit
TLI	$\geq 0,95$	1,000	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Good Fit

Tabel di atas menginformasikan model pengukuran untuk konstruk-  
konstruk eksogen di atas secara keseluruhan dapat diterima, atau dengan kata  
lain, matriks varians kovarians yang diestimasi dalam model tidak berbeda  
dengan matriks varians kovarians yang diestimasi dalam populasi, sehingga  
disimpulkan model telah fit dengan data.

Tahap selanjutnya adalah melihat aspek unidimensionalitas.  
Unidimensionalitas menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan  
untuk mengindikasikan satu konstruk memiliki satu kesamaan sifat yang  
dicerminkan oleh konstruk yang dimaksud, dengan kata lain, indikator-  
indikator tersebut hanya terhubung dengan satu konstruk. Aspek ini menurut  
Segars (1997) dapat dievaluasi melalui kelayakan model (*measurement model  
fit*) dan *standardized loading* yang tidak terlalu kecil ( $> 0,60$ ).

**Tabel 4.6**

**Analisis *Standardized Loading* Konstruk-Konstruk Eksogen**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3 <--- komunikasi	1,000				
x2 <--- komunikasi	1,075	,068	15,770	***	par_1
x1 <--- komunikasi	1,061	,065	16,353	***	par_2
x6 <--- fleksibilitas	1,000				
x5 <--- fleksibilitas	1,100	,097	11,340	***	par_3
x4 <--- fleksibilitas	1,011	,084	12,018	***	par_4
x9 <--- dependensi	1,000				
x8 <--- dependensi	1,024	,067	15,278	***	par_5
x7 <--- dependensi	1,034	,066	15,756	***	par_6

**Keterangan: \*\*\* = signifikan pada  $\alpha = 0,01$**



Tabel 4.6 di atas menginformasikan bahwa model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen telah fit dengan data dan tabel di bawah ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara indikator dengan konstruk karena *standardized loading* lebih besar dari 0,6) dan signifikan [*Critical Ratio* (CR) atau *t* hitung > 2].

Tahap selanjutnya adalah menguji aspek validitas. Validitas menunjukkan seberapa baik dan akurat indikator dalam mengukur suatu konstruk. Validitas dalam konteks model pengukuran menurut Segars (1997) dicerminkan dari *standardized loading* yang cukup besar (> 0,60) dan signifikan. Anderson dan Gerbing (1988) menambahkan dengan *standard error* (S.E.) yang tidak terlalu besar (nilai S.E. apabila dikalikan 2 masih lebih kecil dari *standardized loading*) karena S.E. yang terlalu besar menyebabkan bias pada parameter estimasi. Tabel di atas menunjukkan validitas masing-masing indikator sesuai kriteria dari Segars (1997) serta Anderson dan Gerbing (1988).

Tahap terakhir dalam evaluasi model pengukuran adalah menguji reliabilitas. Reliabilitas menunjukkan sejauhmana indikator suatu konstruk terbebas dari kesalahan pengukuran (*free from measurement error*). Reliabilitas diukur melalui *composite reliability* dengan rumus sebagai berikut (Hair *et al.*, 1998):

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

Keterangan:

- *Standardized loading* diperoleh dari *standardized regression weight* setiap indikator sebagaimana dinotasikan dalam Amos 5
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ , dimana reliabilitas indikator adalah *standardized loading*<sup>2</sup>.
- Ambang batas untuk *composite reliability* adalah  $\geq 0,70$

Sebagai pendukung *composite reliability* adalah *variance extracted* atau juga dikenal dengan *average variance extracted (AVE)* (Hair et al., 1998; Segars, 1997) dan digunakan untuk melihat proporsi varians indikator-indikator yang dapat dijelaskan oleh konstraknya. Ambang batas *variance extracted* adalah  $\geq 0,50$  dan rumus penghitungan *variance extracted* adalah sebagai berikut (Hair et al., 1998):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\text{Std. loading}^2}{\sum \text{Std. loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Hasil pengujian reliabilitas konstruk-konstruk eksogen, dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, dirangkum dalam Tabel 4.3.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Perhitungan Composite Reliability dan**  
**Variance Extracted Konstruk Eksogen**

<b>Konstruk Eksogen</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Variance Extracted</b>
Komunikasi	0,93	0,80
Fleksibilitas	0,91	0,77
Dependensi	0,94	0,83

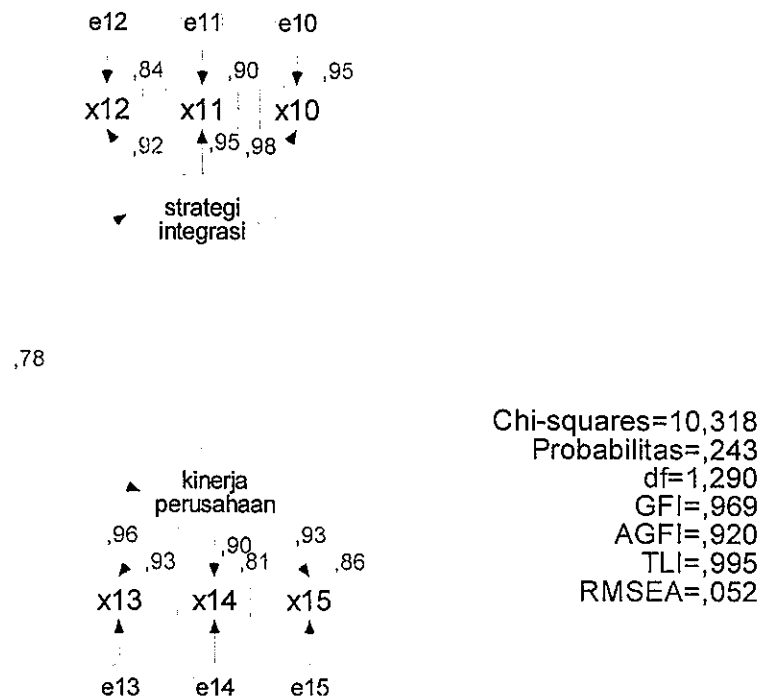
Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 5 (2005)

Tabel 4.7 di atas menunjukkan kemampuan yang baik dari indikator-indikator X1 sampai dengan X3 dalam merepresentasikan konstruk komunikasi, indikator-indikator X4 sampai dengan X6 merepresentasikan konstruk fleksibilitatis sedangkan indikator-indikator X7 sampai dengan X9 merepresentasikan konstruk dependensi. Nilai *variance extracted* untuk seluruh konstruk eksogen melebihi 0,50 yang berarti lebih dari separuh (> 50%) varians indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstraknya (*underlying construct*) bukan oleh *measurement error*.

## 6.2. Model Pengukuran: Konstruk Endogen

Konstruk-konstruk endogen terdiri dari strategi integrasi (indikator X10, X11 & X12) dan kinerja perusahaan (X13, X14 & X15). Sebagaimana evaluasi model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen, tahap pertama adalah menguji kelayakan model pengukuran secara keseluruhan dengan melihat *goodness of fit indexes*. Hasil estimasi ditampilkan dalam gambar di bawah ini dan evaluasi model berdasarkan *goodness of fit indexes* disajikan pada tabel berikutnya.

**Gambar 4.3**  
**Model Pengukuran Konstruk-Konstruk Endogen**



**Tabel 4.8**  
**Evaluasi Overall Measurement Model Fit**  
**Konstruk-Konstruk Endogen**

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	<i>Hasil Estimasi</i>	<i>Keputusan</i>
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)</i>	$\leq 15,507$	10,318	<i>Good Fit</i>
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,243	<i>Good Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,969	<i>Good Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,920	<i>Good Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,995	<i>Good Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,052	<i>Good Fit</i>

Keterangan : \* = Chi tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 11$  adalah 19,675

Tabel di atas menginformasikan model pengukuran untuk konstruk-konstruk endogen telah fit dengan data karena masing-masing *goodness of fit index* memenuhi ambang batas yang direkomendasikan.

Tahap berikut adalah menguji aspek unidimensionalitas. Menurut Segars (1997) unidimensionalitas diukur melalui kelayakan model (*measurement model fit*) dan *standardized loading* yang tidak terlalu kecil ( $> 0,60$ ). Tabel di atas menunjukkan model pengukuran untuk konstruk-konstruk endogen telah fit dengan data dan tabel di bawah ini menunjukkan *standardized loading* lebih besar dari 0,60 dan signifikan ( $CR > 2$ ).

**Tabel 4.9**

*Analisis Standardized Loading* Konstruk-Konstruk Endogen

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x12	<--- strategi_integrasi	1,000				
x11	<--- strategi_integrasi	1,043	,057	18,372	***	par_1
x10	<--- strategi_integrasi	1,095	,053	20,516	***	par_2
x15	<--- kinerja_perusahaan	1,000				
x14	<--- kinerja_perusahaan	1,063	,066	16,101	***	par_3
x13	<--- kinerja_perusahaan	1,055	,055	19,187	***	par_4

Keterangan: \*\*\* = signifikan pada  $\alpha = 0,01$

Seperti pada konstruk eksogen, setelah dilakukan analisis *factor loadings* maka tahap selanjutnya pada konstruk endogen adalah menguji reliabilitas dengan menggunakan composite reliability dan variance extracted.

Hasil pengujian reliabilitas konstruk-konstruk eksogen, dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, dirangkum dalam Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Perhitungan Composite Reliability dan**  
**Variance Extracted Konstruksi Eksogen**

<b>Konstruksi Eksogen</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Variance Extracted</b>
Strategi Integrasi	0,95	0,87
Kinerja Perusahaan	0,95	0,87

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 5 (2005)

### 6.3. Pengujian Asumsi

Setelah model pengukuran untuk konstruksi eksogen maupun endogen fit dengan data serta telah teruji validitas dan reliabilitasnya, maka tahap selanjutnya adalah evaluasi *full latent variable model* yang tidak saja memuat model pengukuran namun juga model struktural yang memaparkan hubungan kausal antar konstruksi.

Evaluasi terhadap *full latent variable model* melalui beberapa tahapan, dimana tahapan pertama adalah pengujian asumsi-asumsi kunci. Pengujian asumsi-asumsi kunci dalam SEM merupakan tahap *preliminary evaluation criteria* (Byrne, 2001) dimana asumsi kunci yang paling krusial, jika teknik estimasi yang digunakan *maximum likelihood* (ML), adalah normalitas data pada tingkatan multivariat (*multivariate normality*), karena pelanggaran asumsi *multivariate normal data* dapat menyebabkan bias yang serius pada parameter-parameter yang diestimasi dalam model sehingga hasil analisis kurang bisa dipercaya (Byrne, 2001; Hair *et al.*, 1998). Pelanggaran asumsi ini menurut Kline (2004) juga mengindikasikan adanya problem nonlinearitas dan heteroskedastisitas. Oleh karena itu, dalam penelitian ini pengujian asumsi *multivariate normality* dilakukan pertama kali.

Amos 5 memiliki fasilitas untuk mendeteksi *multivariate normality* serta *univariate normality* dimana formula yang digunakan untuk *multivariate normality* mengacu pada formula *multivariate kurtosis* yang dikemukakan oleh Mardia (sehingga dikenal dengan sebutan *Mardia's Coefficient*) dan hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Pengujian Normalitas Data**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x13	1,000	10,000	-,388	-1,637	-,487	-1,028
x14	1,000	10,000	-,153	-,645	-,768	-1,621
x15	1,000	10,000	-,182	-,770	-,294	-,621
x10	2,000	10,000	-,512	-2,163	-,790	-1,669
x11	1,000	10,000	-,453	-1,913	-,599	-1,264
x12	1,000	10,000	-,245	-1,034	-,503	-1,061
x7	1,000	10,000	-,206	-,871	-,842	-1,777
x8	2,000	10,000	-,323	-1,363	-,765	-1,616
x9	1,000	10,000	-,318	-1,342	-,679	-1,433
x4	1,000	9,000	-,286	-1,210	-,663	-1,400
x5	2,000	10,000	-,165	-,697	-,817	-1,726
x6	1,000	10,000	-,215	-,906	-,310	-,655
x1	1,000	10,000	-,557	-2,351	-,174	-,367
x2	1,000	10,000	-,400	-1,689	-,495	-1,046
x3	1,000	10,000	-,443	-1,869	-,263	-,555
<b>Multivariate</b>					<b>6,611</b>	<b>1,514</b>

Sumber: Hasil estimasi dengan Amos 5, 2005

Nampak pada tabel di atas bahwa nilai *univariate skewness* tidak ada yang lebih besar dari 3 dan *univariate kurtosis* tidak ada yang melebihi 10 sebagaimana disarankan oleh Kline (2004). Kondisi ini didukung oleh nilai *critical ratio* (C.R.) untuk *skewness* maupun *kurtosis* setiap variabel tidak ada yang lebih besar dari  $\pm 2,58$  sehingga bisa disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal pada tingkatan univariat (Byrne, 2001). Sedangkan pada baris

*multivariate kurtosis* nampak bahwa nilai C.R. juga tidak lebih besar dari  $\pm 2,58$  sehingga disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal pada tingkatan multivariat (Byrne, 2001).

Sebagai pendukung pengujian asumsi normalitas data (dengan melihat *skewness* dan *kurtosis*) adalah deteksi adanya *outlier* karena *outlier* bisa menyebabkan data terdistribusi tidak normal (Byrne, 2001). Deteksi *outlier* dilakukan pada tingkatan univariat dan multivariat.

Pada tingkatan univariat, deteksi adanya *outlier* dilakukan dengan cara mengkonversi nilai absolut setiap observasi menjadi *Zscore* ( $mean = 0$ ;  $standard deviation = 1$ ) dan selanjutnya melihat apakah ada nilai maksimum variabel yang lebih besar dari 4. Batasan maksimum 4 sesuai saran Hair *et al.* (1998) yang menjelaskan bahwa untuk sampel besar (di atas 80 observasi) pedoman evaluasi untuk *zscore* adalah 3 atau 4. Hasil uji deteksi adanya *outlier* disajikan pada tabel di bawah ini dan menunjukkan bahwa tidak ditemukan adanya *univariate outlier*.



**Tabel 4.12**  
**Deteksi Univariate Outlier**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: strategi integrasi	106	-2,29889	1,23915	-2,0E-17	1,0000000
Zscore: strategi integrasi	107	-2,39698	1,65265	-4,3E-17	1,0000000
Zscore: strategi integrasi	107	-2,56725	1,53268	-6,8E-16	1,0000000
Zscore: kinerja	107	-2,63911	1,66846	2,43E-16	1,0000000
Zscore: kinerja	107	-2,18214	1,82817	-1,1E-16	1,0000000
Zscore: kinerja	107	-2,16333	2,22254	-1,6E-16	1,0000000
Zscore: komunikasi	107	-2,62282	1,38000	-8,3E-16	1,0000000
Zscore: komunikasi	107	-2,26463	1,61586	-3,3E-16	1,0000000
Zscore: komunikasi	107	-2,18240	1,86702	-4,6E-16	1,0000000
Zscore: fleksibilitas	107	-2,62017	1,57210	4,46E-16	1,0000000
Zscore: fleksibilitas	107	-2,08126	1,67730	-7,1E-16	1,0000000
Zscore: fleksibilitas	107	-2,58717	2,03518	-1,1E-15	1,0000000
Zscore: depedensi	107	-2,32978	2,08671	-2,9E-17	1,0000000
Zscore: depedensi	107	-2,43756	1,46254	3,56E-17	1,0000000
Zscore: depedensi	107	-2,56278	2,04162	1,92E-16	1,0000000
Valid N (listwise)	106				

**Sumber:** Hasil estimasi dengan SPSS 10, 2005

#### 6.4. *Offending Estimates*

Sesudah asumsi-asumsi penting dalam SEM dievaluasi dan dinyatakan tidak terjadi pelanggaran maka langkah berikut dalam tahap *preliminary criteria evaluation* adalah menguji ada tidaknya *offending estimates*.

*Offending estimates* atau *improper solutions* mengacu pada kondisi dimana terdapat nilai parameter estimasi yang melebihi batas teoritis. *Offending estimates* yang sering muncul adalah (1) *error variance* yang negatif (heywood case) atau positif namun tidak signifikan, (2) *standardized coefficients* yang mendekati 1 ( $> 0,95$ ) atau melebihi 1, dan (3) *standard error* yang sangat besar (Hair *et al.*, 1998).

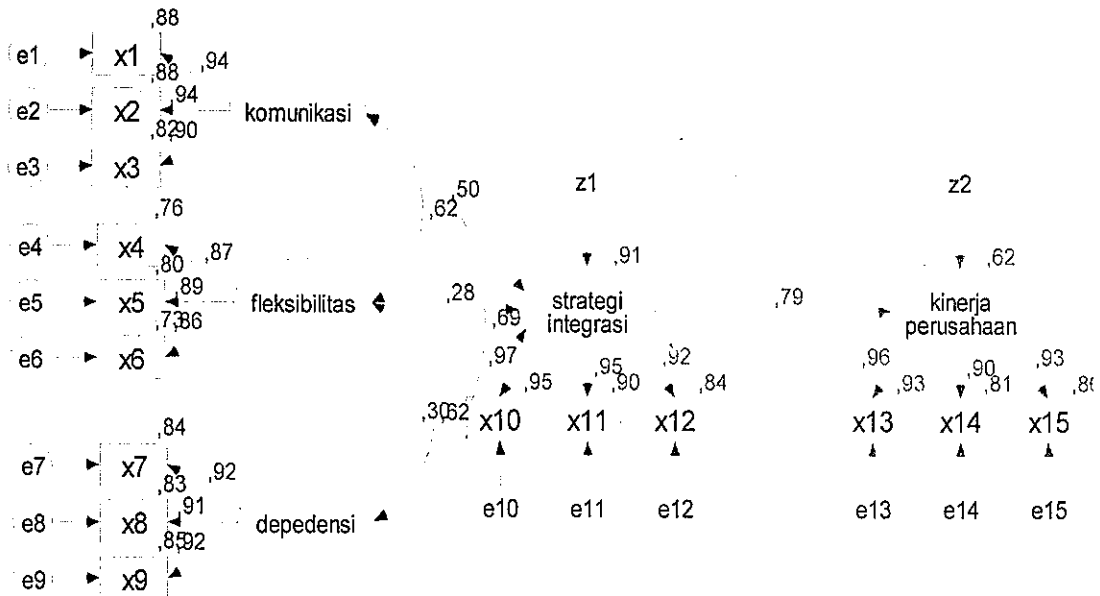
Dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya *offending estimates/improper solutions* karena varians untuk setiap variabel positif dan signifikan, *estimated parameters* masih lebih kecil dari 0,95, dan *standard error* untuk setiap parameter tidak lebih besar dari nilai parameternya (lihat *output full latent variable model bagian estimates*).

### **6.5. Overall Model Fit**

Tahap berikutnya dalam evaluasi *goodness of fit* dari *full latent variable model* adalah mengevaluasi kriteria-kriteria *overall model fit* atau sering disebut dengan *global measure fit*. *Overall model fit* menunjukkan sejauhmana tingkat kesesuaian antara matriks varian-kovarian sampel dengan matriks varians-kovarians yang diprediksi oleh model (*implied covariance*). Sebagaimana model pengukuran, evaluasi *overall model fit* untuk *full latent variable model* merujuk pada *goodness off fit indexes*. Hasil estimasi *full latent variable model* dengan menggunakan Amos 5 ditampilkan pada gambar di bawah ini. Sementara evaluasi terhadap *goodness of fit indexes* beserta keputusan yang diambil ditampilkan pada tabel di bawahnya.

Gambar 4.4

Hasil Estimasi *Full Latent Variable Model*



Chi-squares=87,917  
 Probabilitas=.335  
 df=1,059  
 GFI=.907  
 AGFI=.866  
 TLI=.997  
 RMSEA=.024

Tabel 4.13

Evaluasi *Overall Model Fit*

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)</i>	$\leq 101,879$	87,917	<i>Good fit</i>
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,335	<i>Good fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,907	<i>Good fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,866	<i>Acceptable fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,997	<i>Good fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,024	<i>Good fit</i>

Pada tabel di atas nampak seluruh kriteria *overall model fit* yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan *a good fit mode*, kecuali AGFI. Namun hal ini tidak menjadi permasalahan yang serius karena AGFI sangat dipengaruhi oleh kompleksitas model (i.e. jumlah parameter estimasi) dan ukuran sampel (Kline, 2004). Mengingat keterbatasan ini, Byrne (2001) menjelaskan  $AGFI > 0,85$  masih dapat diterima. Hair *et al.* (1998) mengkategorikan  $0,85 > AGFI > 0,90$  sebagai *marginal fit*. Oleh karena itu, secara keseluruhan bisa disimpulkan bahwa *full latent variable model* yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah *fit* dengan data.

#### **6.6. Structural Model Fit**

Setelah *full latent variable model* dinyatakan *fit* dengan data maka tahap berikutnya adalah mengevaluasi model struktural. Jika model pengukuran memuat hubungan (korelasi) antara konstruk dengan indikator maka model struktural memuat hubungan kausal antar konstruk.

Kelayakan model struktural (*structural model fit*) ditunjukkan dari beberapa aspek yaitu (Joreskog, 1993):

1. Sejauhmana arah hubungan antar konstruk sesuai dengan yang dihipotesiskan dimana hubungan kausal tersebut signifikan;
2. Besaran residual khususnya *standardized residual* (= kesenjangan antara matriks kovarians yang diestimasi oleh model dengan matriks kovarians sampel) yang tidak melebihi  $\pm 2,58$  untuk menunjukkan tidak adanya

kesalahan spesifikasi model. Inspeksi terhadap residual ini disebut oleh Joreskog (1993) sebagai *detailed assesement of fit*.

3. Besaran *squared multiple correlation* (SMC) atau dapat dianalogikan dengan  $R^2$  dalam analisis regresi.

Hubungan antar konstruk dan besaran SMC yang dispesifikasi dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel 4.14 di bawah ini

**Tabel 4.14**  
**Hubungan Kausal antar Konstruk**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
strategi_integrasi	<---	komunikasi	,503	,066	7,630	0,000
strategi_integrasi	<---	fleksibilitas	,283	,073	4,672	0,000
strategi_integrasi	<---	dependensi	,302	,069	4,877	0,000
kinerja_perusahaan	<---	strategi_integrasi	,789	,073	10,207	0,000

#### 4.2.4 Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model dalam penelitian ini dapat diterima dengan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2.58$  pada taraf signifikansi (Hair, *et. al.*, 1995). Sedangkan standar residual yang diolah dengan mempergunakan program AMOS dapat dilihat pada lampiran.

#### 4.3 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan melalui *confirmatory factor analysis* dan *structural equation modeling* maka dapat dinyatakan bahwa model yang dispesifikasi dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengujian telah memenuhi kriteria-kriteria *goodness of fit model*, sebagaimana disajikan dalam tabel 4.8.

Berdasarkan model yang dinyatakan *fit*, kemudian dilakukan pengujian terhadap 4 (empat) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Girson (2001) menjelaskan bahwa *path coefficient* antar variabel yang signifikan tidak akan berarti apa-apa jika model yang dikembangkan tidak menunjukkan model yang *fit*.

#### 4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 (satu) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi. Sehingga semakin baik komunikasi yang terjalin antara perusahaan dengan pemasok maka semakin efektif strategi integrasi perusahaan tersebut. Secara logika, komunikasi akan memberikan pengaruh terhadap efektif tidaknya tetapi tanpa adanya penelitian tidak dapat diberikan bukti empiris posisi komunikasi diantara faktor-faktor lain yang diduga berdampak pada strategi integrasi. Tanpa dilakukannya penelitian juga tidak dapat diketahui *manifest variable* dominan yang membangun komunikasi karena komunikasi merupakan *unobserved variable*. Koefisien struktural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara komunikasi dengan strategi integrasi menunjukkan nilai positif (0.503) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 7.630 berada diatas ambang batas  $\pm 1.96$  (pada taraf signifikansi 5 %) maupun  $\pm 2.58$  (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 1 (satu) terbukti.

Pada penelitian ini, komunikasi didefinisikan sebagai hubungan timbal balik yang terstruktur, terencana serta rutin antara perusahaan dengan pemasok, yang dibangun oleh tiga indikator yaitu, (1) frekuensi komunikasi, (2) perjanjian kerjasama dan (3) model komunikasi. Sedangkan strategi integrasi, yang

merupakan variable endogen, adalah kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola faktor-faktor hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai *outcomes*. Strategi integrasi dalam penelitian ini diproksikan oleh tiga manifest variable, yaitu (1) hubungan jangka panjang, (2) peran pemasok dan (3) perubahan strategi. Hasil pengolahan data dengan menggunakan teknik analisis SEM dengan AMOS 5 sebagai alat bantu, memberikan bukti empiris bahwa komunikasi akan berdampak pada efektif atau tidaknya strategi integrasi yang dilakukan oleh perusahaan. Simpulan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendriyanto (2003) bahwa komunikasi yang terjalin antara UKM pembuatan tahu-tempe dengan distributor akan meningkatkan strategi integrasi UKM. Sebelumnya, Neil dan Piercy (1998) juga memberikan bukti empiris sama bahwa komunikasi merupakan faktor penting dalam penerapan strategi perusahaan serta efektifitas pemasaran.

#### **4.3.2 Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis 2 (dua) menyatakan bahwa fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi. Pada penelitian ini, fleksibilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi dalam rangka menjaga hubungan baik dengan pemasok. Fleksibilitas dibangun oleh tiga indikator, yaitu (1) adaptasi internal, (2) adaptasi eksternal dan (3) toleransi.

Koefisien struktural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara fleksibilitas dengan strategi integrasi menunjukkan nilai positif (0.283) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 4.672 berada

diatas ambang batas  $\pm 1.96$  (pada taraf signifikansi 5 %) maupun  $\pm 2.58$  (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 2 (dua) terbukti.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan teknik analisis SEM dengan AMOS 5 sebagai alat bantu telah memberikan bukti empiris bahwa fleksibilitas akan berdampak pada efektif atau tidaknya strategi integrasi yang dilakukan oleh perusahaan. Simpulan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Johnson (1999) yang memberikan bukti empiris bahwa fleksibilitas yang dimiliki oleh perusahaan akan meningkatkan efektifitas strategi integrasi. Sehingga fleksibilitas merupakan faktor penting karena akan berdampak secara tidak langsung terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam mengantisipasi perubahan yang tidak terduga, khususnya berkenaan dengan hubungan kerjasama dengan pemasok.

#### **4.3.3 Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis 3 (tiga) menyatakan bahwa dependensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi. Pada penelitian ini, dependensi merupakan hubungan kerjasama antara perusahaan dengan pemasok yang bersifat koordinasi dan kemitraan dalam rangka menciptakan hubungan yang saling menguntungkan. Dependensi dibangun oleh tiga indikator, yaitu (1) dampak pemutusan hubungan, (2) loyalitas dan (3) pemasok baru. Koefisien structural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara dependensi dengan strategi integrasi menunjukkan nilai positif (0.302) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 4.877 berada diatas ambang batas  $\pm 1.96$  (pada taraf



signifikansi 5 %) maupun  $\pm 2.58$  (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 3 (tiga) terbukti.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan teknik analisis SEM dengan AMOS 5 sebagai alat bantu telah memberikan bukti empiris bahwa dependensi akan berdampak pada efektif atau tidaknya strategi integrasi yang dilakukan oleh perusahaan. Simpulan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Larson (1992), Johnson & Lawrence (1998) dan Johnson (1999) yang memberikan bukti empiris bahwa semakin erat hubungan antara perusahaan dengan para pemasok akan berdampak pada semakin tinggi efektifitas strategi integrasi serta akan berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Sehingga, pernyataan Porter (1980) yang mengatakan bahwa pencapaian tujuan-tujuan internal perusahaan akan semakin cepat bila tingkat dependensi perusahaan dengan para pemasok semakin kecil, tidak relevan.

fleksibilitas yang dimiliki oleh perusahaan akan meningkatkan efektifitas strategi integrasi.

#### **4.3.4 Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis 4 (empat) menyatakan bahwa strategi integrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pada penelitian ini, kinerja perusahaan merupakan prestasi yang diperoleh dari aktivitas perusahaan yang diukur dengan efektifitas usaha, efisiensi dan adaptabilitas atas penerapan strategi integrasi.

Koefisien struktural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara strategi integrasi dengan kinerja perusahaan menunjukkan nilai positif

(0.789) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 10.207 berada diatas ambang batas  $\pm 1.96$  (pada taraf signifikansi 5 %) maupun  $\pm 2.58$  (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 4 (empat) terbukti.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan teknik analisis SEM dengan AMOS 5 sebagai alat bantu telah memberikan bukti empiris bahwa strategi integrasi yang diterapkan oleh perusahaan akan berdampak pada tinggi rendahnya kinerja perusahaan tersebut. Sehingga untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam konteks hubungan dengan para pemasok, maka perusahaan perlu mengevaluasi penerapan strategi integrasi yang dilakukan. Simpulan penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Johnson (1999) dan Yap (1999) yang secara eksplisit menyimpulkan pengaruh strategi integrasi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Secara ringkas, kesimpulan hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 4.15

**Tabel 4.15**  
**Kesimpulan Hipotesis**

Hipotesis	Hasil uji
H1 Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi	Terbukti
H2 Fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi	Terbukti
H3 Dependensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi	Terbukti
H4 Strategi integrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan	Terbukti

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi kebijakan. Dalam bagian 1 (satu) pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai kesimpulan hasil pengujian hipotesis. Bagian berikutnya adalah implikasi manajerial yang akan menguraikan implikasi-implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang menjelaskan tentang kendala-kendala dan hal-hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

#### **5.1 Kesimpulan**

Hasil analisis memberikan bukti bahwa komunikasi, dependensi dan fleksibilitas merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap efektivitas strategi integrasi. Bentuk hubungan masing-masing variable terhadap strategi integrasi adalah searah (positif) karena nilai estimate atau faktor loading yang dihasilkan bernilai positif sehingga kebijakan perusahaan yang sejalan dengan variable endogen, yaitu strategi integrasi akan meningkatkan efektivitas strategi tersebut.

Hasil analisis data juga memberikan bukti bahwa strategi integrasi akan berdampak pada peningkatan kinerja dengan bentuk hubungan searah (positif)

sehingga semakin efektif penerapan strategi integrasi maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat pula.

Hasil analisis data memberikan informasi mengenai kemampuan variabel eksogen dalam menerangkan variabel endogennya dengan melihat tabel *squared multiple correlation*. Nilai *squared multiple correlation* didalam SEM berfungsi sama dengan nilai R squares pada analisis regresi. Kemampuan variable-variabel eksogen menerangkan strategi integrasi relatif besar, yaitu lebih dari 50 %, sehingga pengaruh faktor-faktor lain terhadap strategi integrasi relatif kecil.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diantara ketiga variabel yang berpengaruh terhadap strategi integrasi, komunikasi merupakan faktor yang berpengaruh dominan dibanding dependensi dan fleksibilitas (lihat tabel 4.12). Hal tersebut dapat dilihat dari nilai estimates, yaitu sebesar 50,3 %. Sehingga perusahaan perlu memfokuskan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan komunikasi antara perusahaan dengan pemasok untuk meningkatkan efektivitas strategi integrasi. Kebijakan-kebijakan yang diajukan merupakan pengembangan dari variabel manifest yang disesuaikan dengan besar-kecilnya nilai estimate. Hal ini dikarenakan variabel manifest merupakan penjabaran dari masing-masing *unobserved variables*.

Adapun hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan berkenaan dengan komunikasi, yang dikembangkan dari variabel manifest, adalah sebagai berikut :

1. Kerjasama yang terjalin dengan para pemasok seharusnya dilakukan secara tertulis untuk menghindari kecurangan dan kesalahpahaman yang akan dapat merusak hubungan kerjasama. Hal tersebut sering dilupakan karena industri furniture di Jepara belum dikelola secara profesional sehingga kerjasama yang terjalin didasarkan atas kepercayaan semata. Perusahaan perlu mempunyai divisi atau bagian kearsipan yang bertugas untuk mengelola secara tepat berkenaan dengan arsip atau dokumentasi yang berisi kerjasama dengan pihak lain. Dengan adanya pengaturan kerjasama yang baik maka kesalahpahaman yang terjadi akan segera dapat diselesaikan karena memiliki bukti-bukti valid (perjanjian kerjasama dengan nilai estimate=0,94).
2. Perusahaan hendaknya meningkatkan peran serta memotivasi para pemasok untuk bekerja lebih baik lagi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan bertukar pendapat, dan berdiskusi baik secara formal maupun nonformal. Pertemuan antara perusahaan dengan pemasok untuk mendengar masukan serta keluhan para pemasok sebaiknya dilakukan secara periodik (frekuensi komunikasi dengan nilai estimate=0,94)
3. Didalam hubungan kerjasama, perusahaan perlu meningkatkan partisipasi aktif dari para pemasok dengan cara mau mendengar masukan-masukan yang disampaikan oleh para pemasok sehingga komunikasi yang tercipta tidak didominasi oleh perusahaan semata. Hal tersebut berkaitan dengan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap para pemasok dan pada akhirnya pemasok merasa dilibatkan dalam rantai distribusi (model komunikasi dengan nilai estimate=0,90).

Setelah komunikasi, dependensi merupakan faktor kedua yang berpengaruh paling besar terhadap efektif tidaknya strategi integrasi yang dilakukan oleh perusahaan, dengan nilai estimate sebesar 30,2 %. Berkaitan dengan dependensi, kebijakan-kebijakan yang dapat dilakukan perusahaan antara lain:

1. Perusahaan perlu hati-hati dalam melakukan pemutusan hubungan kerjasama dengan pemasok karena ini berkaitan dengan kestabilan perusahaan. Konflik yang terjadi yang akan berdampak pada pemutusan hubungan kerjasama oleh perusahaan, perlu diminimalis. Minimalisasi konflik tersebut dapat dilakukan dengan cara kerjasama yang terjalin dilakukan secara tertulis, sering mengadakan pertemuan-pertemuan untuk membahas kebutuhan serta keinginan kedua belah pihak. Disamping itu juga, kedua belah pihak perlu mengetahui peran dan kewajiban didalam hubungan kerjasama (dampak pemutusan hubungan dengan nilai estimate=0,92).
2. Untuk meningkatkan loyalitas, perusahaan perlu memberikan tawaran yang menarik kepada para pemasok berkenaan dengan harga beli produk. Disamping itu juga, kontrak kerjasama jangka panjang dapat dilakukan sejauh tidak membebankan perusahaan. Terciptanya hubungan kerjasama jangka panjang yang saling menguntungkan memiliki konsekuensi perusahaan tidak perlu mencari pemasok-pemasok baru yang belum teruji kualitas produknya, sepanjang pesanan yang dilakukan oleh buyer mampu diatasi oleh pemasok-pemasok lama (pemasok baru dengan nilai estimate=0,92).
3. Perusahaan akan menggunakan pemasok-pemasok yang sama dalam memenuhi pesanan dikarenakan pemasok yang baru belum teruji kualitasnya.

Penggunaan pemasok baru akan mengganggu aktivitas dan hubungan antara rantai distribusi sejauh kualitas kerjasama tidak seperti yang diharapkan (loyalitas dengan nilai estimate= 0,91)

Fleksibilitas merupakan faktor ketiga yang juga berdampak pada peningkatan efektifitas strategi integrasi dengan nilai estimates sebesar 28,3 %. Seperti yang dikatakan oleh Lau (1996) bahwa fleksibilitas merupakan modal yang dapat digunakan perusahaan didalam memasuki kompetisi bisnis, disamping modal-modal lain, seperti harga jual yang kompetitif, kualitas produk dan jasa yang unggul atau inovasi yang tiada henti. Hal tersebut dapat diterima karena perusahaan yang tidak adaptif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi maka akan ditinggalkan oleh pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun strategi-strategi yang adaptif serta fleksibel dalam rangka meningkatkan kinerja karena lingkungan kerja selalu dinamis (adaptasi internal, adaptasi eksternal dan toleransi dengan nilai estimate masing-masing sebesar 0,87; 0,89 dan 0,86). Strategi yang adaptif dan fleksibel yaitu strategi yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan serta perubahan lingkungan usaha.

Sampoerna (2005) mengatakan jika perusahaan tidak mampu untuk mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi maka perusahaan dituntut untuk merubah lingkungan. Pentingnya fleksibilitas menuntut perusahaan untuk mensosialisasi fleksibilitas didalam kegiatan usaha. Sosialisasi tersebut dapat berjalan dengan baik bila fleksibilitas dijadikan sebagai bagian dari budaya perusahaan.

Dengan memperhatikan faktor-faktor didalam model penelitian maka penerapan strategi integrasi akan semakin baik dan akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan setelah melakukan serangkaian proses penelitian. Sehingga didalam sub bab ini perlu dipaparkan keterbatasan-keterbatasan tersebut yang bertujuan sebagai catatan-catatan bagi penelitian yang akan datang dan untuk memberikan hasil yang lebih valid serta melengkapi hasil penelitian ini. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross section*. Data *cross section* memiliki keterbatasan dalam mengungkap stabilitas hubungan antar variabel yang dilibatkan dalam suatu penelitian dari waktu ke waktu.
2. Penelitian ini bergantung sepenuhnya pada pengukuran subjektif (berdasarkan persepsi). Pengukuran subjektif (berdasarkan persepsi) dapat dibenarkan dan banyak penelitian empiris (terutama di luar negeri) membuktikan kebenaran ini, namun tetap saja pengukuran subjektif rentan terhadap munculnya bias.

#### **5.5 Agenda Penelitian Mendatang**

1. Dalam rangka memberikan hasil yang lebih valid, berkaitan dengan satbilitas hubungan antar variabel dari waktu kewaktu maka penelitian yang akan datang perlu menggunakan data *timeseries* atau *pooling data*.



2. Untuk mengatasi kelemahan pengukuran subjektif, yaitu rentan terhadap munculnya simpulan yang bias, maka data sekunder yang mencerminkan objektivitas dapat digunakan pada penelitian yang akan datang. Seandainya data sekunder tidak tersedia maka dapat digunakan kuesioner terbuka sehingga implikasi manajerial yang diajukan mencerminkan pendapat dan keinginan dari responden.
3. Untuk meningkatkan kemampuan model penelitian dalam menerangkan variabel endogen, yaitu strategi integrasi, maka penelitian mendatang perlu menambahkan variabel-variabel lain yang diduga akan meningkatkan strategi integrasi. Penambahan variabel-variabel baru tersebut perlu justifikasi teoritis.
4. Replikasi penelitian ini dapat dilakukan pada industri yang berbeda. Penerapan model penelitian pada industri yang berbeda bertujuan untuk melihat apakah hasil penelitian yang akan datang sama dengan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson dan James A. Narus (1988) *Strengthen Distributor Performance through Channel Positioning*, **Sloan Management Review**, No. 31, p.40
- Anderson, Erin and Barton A. Weitz (1992) *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, **Journal of Marketing Research**, No.29, p.85 – 97.
- Anderson; Hakansson, Hakan; Johanson (1994) *Dyadic Business Relationships within a Business Network Contexts*, **Journal of Marketing**, No. 54, p.1-15.
- Baradwaj (1993) *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition*, **Journal of Marketing**, Vol. 57, p. 83-99
- Barney, Jay (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, **Journal of Management**, Vol.17, p.99 -120.
- Bhargava, M., Dubelaar, C. & Ramaswami, S. (1994) *Reconciling diverse measures of performance: A conceptual framework and test of a methodology*, **Journal of Business Research**, Vol. 31, p. 235-246
- Borys, Bryan and David B. Jemison (1989) *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*, **Academy of Management Review**, Vol. 14(2), p.234 – 249.
- Cavusgil, S. Tamer dan Shaoming Zou (1994) *Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures*, **Journal of Marketing**, Vol. 58, p.1-21
- Cravens, David W. (1999) **Pemasaran Strategis**. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Dahlstrom, Robert; McNeilly, Kevin M and Thomas W. Speh (1996) *Buyer-Seller Relationships in The Procurement of Logistical Services*, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 24(2), p. 110–124.
- Doney, Patricia M and Joseph P Cannon (1997) *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*, **Journal of Marketing**, Vol. 61 (April), p. 35-51.
- Dorodjatun Kuntjoro-Jakti. 1995. **Usahawan No.7**
- Dorsch, Michael J; Swanson, Scott R and Scott W Kelley (1998) *The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendor as Perceived by*

*Customers, Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 26 No. 2: 128 – 142.

Dwyer, R. Robert; Paul H. Schurr dan Sejo (1987) *Developing Buyer-Seller Relations, Journal of Marketing*. Vol. 51 (April), p.11-28

Fedinand, Augusty (2002) **Structural Equation Modeling: Dalam Pendekatan Manajemen**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Fein, Adam J and Sandy D. Jab (1999) *Manage Consolidation in The Distribution Channel, Sloan Management Review*: 61 – 72.

Ferdinand, Augusty (2000) **Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik**. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.

Ganesan, Shankar (1994) *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer – Seller Relationship, Journal of Marketing*, Vol. 58(April), p. 1-19.

Heide, Jan B. (1994) *Interorganizational Governance in Marketing Channels Journal of Marketing*, Vol.58 (January), p. 71 – 85.

Hendriyanto, Asepta (2003) **Ahalisis Penerapan Integrasi Stratejik Dalam Proses Distribusi Terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah di Kota Semarang: Studi empiris usaha pembuatan tempe dan tahu di Kota Semarang**. Tesis Magister Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang. (Tidak Dipublikasikan).

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo (1999) **Metodologi Penelitian Bisnis**, BPFE, Yogyakarta

Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993) *Market orientation: Antecedents and consequences, Journal of Marketing*, Vol. 57, July, p. 53–70

Johlke, Mark C. dan Dale F. Duhan (2001) *Testing Competing Models of Sales Force Communication. Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No.4

Johnson, Jean L. (1999) *Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing The Interfirm Relationship as a Strategic Asset. Journal of The Academy of Marketing Science* , Vol. 27(1), p. 4-18.

Knight, Gary A. (1999) *Consumer preferences for foreign and domestic products, Journal of Consumer Marketing*, Vol. (16) 2, p. 151-162

- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990), *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*, **Journal of Marketing**, Vol. 54, April, p. 1-18
- Kotabe, Masaaki, Dale F. Duhan, David K. Smith Jr, and R. Dale Wilson (1991) *The perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan: An Empirical Inquiry*, **Journal of Marketing** , Vol. 55 (1), p. 26 – 41
- Kotler, Philip (1994) **Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian**, Jilid I, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kusumawati, Endar (2004), **Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Ekspor UKM dengan Lingkungan sebagai Variabel Moderating**, Tesis Magister Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang. (Tidak Dipublikasikan)
- Lau, RSM. (1996) *Strategic Flexibility: A New Reality for World – Class Manufacturing*, **SAM Advanced Management Journal**, Vol: 61 (Spring), p. 11 – 15
- Mohr, Jakki dan John R. Nevin (1990) *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, **Journal of Marketing** No.54 (October), p. 36-51
- Morash, Edward A and Steven R. Clinton (1998) *Supply Chain Integration: Customer Value Through Collaborative Closeness Versus Operational Excellence*, **Journal of Marketing Theory and Practice**, p.104-120.
- Morgan, Robert M and Selby D Hunt (1994) *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, **Journal of Marketing**, Vol. 58 (July), p. 20-38.
- Morgan, Robert M and Shelby D. Hunt (1994) *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, **Journal of Marketing**, Vol. 58(July), p. 20 – 38.
- Neil A. Morgan dan Nigel F. Piercy (1998) *Interaction between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes*, **Journal of the Academy of Marketing Science**, No. 26 Iss.3. p.190-208
- Noordewier, Thomas G; George John; John R. Nevin (1990) *Performance Outcomes of Purchasing Arrangements In Industrial Buyer – Vendor Relationships*, **Journal of Marketing**, Vol. 54 (October), p. 80-93.
- Rosenzweig, Eve D; Roth, Aleda V; Dean, James W Jr. (2003) *The Influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers*. **Journal of Operational Management**, Vol 21 (July), p. 437.

- Setyorini dan Abdul Halim (1999), *Studi Potensi Kebangrutan Perusahaan Publik di Bursa Efek Jakarta Tahun 1996-1998*, **Simposium Nasional Akuntansi**
- Shankar, Ganesan (1994) *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer – Seller Relationships*, **Journal of Marketing**, Vol. 58 (April), p. 1-19.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994a) *Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?*, **Journal of Marketing**, vol. 58, January, pp. 46–55
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994b) *Market orientation, customer value, and superior performance*, **Business Horizons**, March – April, p. 22-28
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1996) *Competitive strategy in the market-focused business*, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 1, p. 159-174
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1997) *Information search style and business performance in dynamic and stable environments: An exploratory study*, **Marketing Science Institute Working Paper**, report no. 97-104, p. 1-29
- Slater, Stanley F; Olson, Eric M and Venkateshwar K. Reddy (1997) *Strategy-Based Performance Measurement*, **Business Horizon Review** (July – August), p. 37 – 44
- Sugiyono. 1999. **Metoda Penelitian Bisnis**. CV Alfabeta. Bandung.
- Webster, Frederick E. Jr. (1992) *The Changing Role of Marketing in The Corporation*, **Journal of Marketing**, Vol. 56 (October), p. 1-17.
- Wisner, Joel D. (2003) *A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance*, **Journal of Business Logistics**. Vol 24, No 1, p. 1 – 25.