

**STRATEGI KEMITRAAN DALAM SALURAN
DISTRIBUSI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA BISNIS**

(Studi Empiris Kemitraan Ternak Broiler di Semarang , Kudus dan Salatiga)



Tesis

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

Oleh :

**Ahmad Sofyan
NIM C4A004123**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**STRATEGI KEMITRAAN DALAM
SALURAN DISTRIBUSI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA BISNIS
(Studi Empiris Kemitraan Ternak Broiler di Semarang, Kudus dan Salatiga)**

yang disusun oleh Ahmad Sofyan , NIM C4A004123
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 Juni 2006 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. H. Miyasto, SU

Drs. Sugiono, MSIE

Semarang, 30 Juni 2006
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, Ir. Ahmad Sofyan yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapat gelar pada Program Studi Magister Manajemen ini maupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

Semarang, 30 Juni 2006

Ir. Ahmad Sofyan

ABSTRAKSI

AHMAD SOFYAN C4A004123. Strategi Kemitraan Dalam Saluran Distribusi Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis (Pembimbing : **MIYASTO** dan **SUGIONO**).

Kemitraan, dalam konteks ini secara normal diperlakukan sebagai sebuah hubungan informal dimana para mitra secara efektif mengakui dan mengejar kepentingan bersama.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh faktor kekuasaan, faktor kemitraan dan faktor kewirausahaan terhadap distribusi, serta pengaruh faktor distribusi terhadap kinerja bisnis. Sampel penelitian yang diambil terdiri dari 115 peternak broiler di Semarang, Kudus dan Salatiga, metode pengumpulan data menggunakan angket dengan skala *Likert* 1-7. Semua hipotesis diterima, setelah dilakukan analisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) Versi 4.01

Temuan utama dalam penelitian ini adalah faktor kewirausahaan mempunyai pengaruh terbesar terhadap distribusi, kedua adalah kemitraan dan ketiga adalah kekuasaan, serta keempat faktor distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis peternak. Kesimpulan dari penelitian ini adalah faktor kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas saluran distribusi dan saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

Kata kunci : kemitraan broiler, kekuasaan, kemitraan, kewirausahaan, distribusi, kinerja bisnis

ABSTRACT

AHMAD SOFYAN. C4A004123. Partnership Strategy on Distribution Channel to Increase Business Performance (Supervised by : MIYASTO and SUGIONO)

Partnership, in this context normally suggested as a informal relationship where partners confess and chase collective interest effectively.

The aim of this research is to examine and analyze the influence of power, partnership and entrepreneurship factor to distribution, also influence of distribution factor to business performance. This research uses sample consist of 115 breeders in Semarang, Kudus and Salatiga. Data collection method uses questionnaire with 1-7 Likert scale. All hypotheses are accepted after analysed with Structural Equation Modeling (SEM) version 4.01.

Main findings in this research are : the first, entrepreneurship factor has the biggest influence to distribution ; the second is partnership, third is power, and fourth is distribution factor influences positive and significant to breeders business performance. The conclusion of the research are power, partnership, and entrepreneurship factor, each influence positive and significant to distribution channel effectively and distribution channel influences positif to business performance.

Key words : broiler, power, partnership, entrepreneurship, distribution channel, business performance

KATA PENGANTAR

Pembangunan subsektor peternakan ayam ras pedaging mempunyai potensi yang sangat besar sebagai sumber protein hewani asal unggas. Usaha peternakan ayam ras pedaging banyak diminati masyarakat karena pemeliharanya yang singkat (5-6 minggu) sehingga perputaran modalnya relatif cepat, baik yang dilakukan secara mandiri maupun pola kemitraan. Pada kondisi sekarang terdapat kecenderungan perlunya pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan kerja diantara perusahaan (*interfirm relationship*) manufaktur dan distributor.

Aspek distribusi produk merupakan posisi strategis, mengingat suatu produk sampai ke konsumen sangat tergantung distributor. Adanya heterogenitas kekuatan serta kelemahan distributor mendorong para pebisnis untuk melakukan kemitraan, yaitu komplementasi berbagai skill dan sumber daya dari berbagai organisasi sehingga tercipta himpunan kemampuan yang tidak dicapai bila tidak melakukan hal tersebut.

Penelitian ini mengambil objek kemitraan ternak broiler di Semarang, Kudus dan Salatiga. Pilihan penelitian mengenai strategi kemitraan merupakan salah satu bentuk *strategi aliansi* yang dapat meningkatkan kinerja bisnis (*business performance*) melalui beberapa pengaruhnya yaitu kekuasaan (*power*), kemitraan (*relationship*), kewirausahaan (*Entrepreneurship*) dan distribusi (*distribution channel*).

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang dengan limpahan rahmat, nikmat dan karunia serta petunjuk Nya tesis ini dapat penulis selesaikan. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari peranan dan bantuan banyak pihak,oleh

karena itu pada kesempatan yang berbahagia ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sangat mendalam kepada Prof. Dr.H.Miyasto, SU sebagai pembimbing utama dan Drs. Sugiono, MSIE sebagai pembimbing anggota atas bimbingan, saran dan pengarahannya sehingga penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih khusus kepada Ibunda, Istriku yang tercinta dan anak- anakku yang kusayang Citra Ajeng Isywari, Titaviana Rae Isywari dan Muhammad Sadam Al'Rasyid serta saudara-saudaraku yang tidak henti-hentinya mendo'akan, memotivasi, menyemangati dan membesarkan hati, itu sungguh merupakan suatu dorongan yang sangat berarti bagi penulis. Kepada pimpinan Fakultas Ekonomi beserta staf pengelola Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, penulis ucapkan terima kasih atas bimbingan dan kesempatan yang telah penulis terima selama studi di perguruan tinggi ini.

Semoga tesis ini bermanfaat.

Semarang, 30 Juni 2006

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Sertifikasi	iii
ABSTRAKSI	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	10
2.1. Konsep Dasar dan Hipotesis penelitian	10
2.2. Penelitian Terdahulu	31
2.3. Pengembangan Kerangka Pikir Penelitian	31
2.4. Definisi Operasional Variabel	32
BAB III. METODE PENELITIAN	34
3.1. Sifat Penelitian	34
3.2. Jenis dan Sumber Data	34

3.3. Populasi dan Sampel	35
3.4. Metode Pengumpulan Data	37
3.5. Skala Pengukuran dan Teknik Analisis	38
BAB IV. ANALISIS DATA	48
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif ..	48
4.2. Proses dan Hasil Analisis Data	50
4.3. Evaluasi Atas asumsi- asumsi SEM	58
4.4. Pengujian Hipotesis	64
4.5. Analisis Pengaruh	78
4.6. Kesimpulan Pembuktian Hipotesis	82
BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	83
5.1. Kesimpulan Masalah Penelitian	83
5.2. Implikasi Teoritis	84
5.3. Implikasi Manajerial	86
5.4. Keterbatasan Penelitian	92
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	92
DAFTAR REFERENSI	94
LAMPIRAN	96
RIWAYAT HIDUP	146

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel	32
Tabel 3.1. Matrik Uji Model	34
Tabel 3.2. Tanggapan Responden dalam <i>Skala Likert</i>	38
Tabel 3.3. Variabel dan Dimensi	43
Tabel 3.4. Model Persamaan Struktural	44
Tabel 3.5. Model Pengukuran	45
Tabel 3.6 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Index</i>	47
Tabel 4.1. Data Responden	49
Tabel 4.2. Hasil Pengujian kelayakan Model	53
Tabel 4.3. <i>Regression Weight</i> pada Variabel Eksogen	52
Tabel 4.4. Evaluasi Kelayakan <i>Full Model</i>	55
Tabel 4.5 <i>Regression Weight</i> pada <i>Full Model</i>	57
Tabel 4.6. Uji Normalitas Data	59
Tabel 4.7. Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract	64
Tabel 4. 8. Pengaruh Langsung yang Distandarisasi	79
Tabel 4. 9. Pengaruh Tidak langsung yang Distandarisasi	80
Tabel 4.10. Pengaruh Total yang Distandarisasi	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Dimensionalisasi Variabel Kekuasaan	23
Gambar 2.2.	Dimensionalisasi Variabel Kemitraan	25
Gambar 2.3.	Dimensionalisasi Variabel Kewirausahaan	27
Gambar 2.4.	Dimensionalisasi Variabel Distribusi	28
Gambar 2.5.	Dimensionalisasi Variabel Kinerja Bisnis	30
Gambar 2.6.	Pengembangan Kerangka Pikir Penelitian	32
Gambar 3.1.	Diagram Alur	42
Gambar 4.1.	Analisis Konfirmatori pada Variabel Eksogen	51
Gambar 4.2.	Uji Full Model Structural Equation Modeling	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner	96
Lampiran 2 Data Survey	105
Lampiran 3. Analisis SEM program AMOS 4.01	107

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pembangunan subsektor peternakan mempunyai fungsi penting dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat akan konsumsi protein hewani asal ternak yang bernilai gizi tinggi. Ternak unggas dalam hal ini ayam ras pedaging mempunyai potensi yang besar sebagai sumber protein hewani asal ternak.

Usaha peternakan ayam ras pedaging merupakan usaha yang banyak diminati masyarakat, karena periode pemeliharaannya yang singkat. Ayam broiler bisa dijual umur 5-6 minggu, sehingga perputaran modalnya relatif cepat. Peternakan ayam pedaging banyak yang merugi, terutama setelah krisis moneter tahun 1996, hal ini disebabkan kondisi turbulens misalnya harga anak ayam bibit, pakan, obat-obatan, dan hasil produksi yang fluktuatif. Sejak krisis moneter tersebut beberapa perusahaan pakan dan pembibitan mengajak peternak broiler menjadi peternak mitra.

Usaha peternakan ayam pedaging ada yang dilakukan pola kemitraan dan ada yang dilakukan secara mandiri. Kondisi tersebut didukung dengan diterbitkannya SK Menteri Pertanian No 472/Kpts/TN.330/96. tentang petunjuk pelaksanaan pembinaan usaha peternakan ayam ras. Salah satu hal terpenting dari SK tersebut adalah adanya peraturan yang jelas mengenai kemitraan dibidang usaha ayam ras. Kemitraan pada ayam ras ada tiga bentuk yaitu Perusahaan Inti

Rakyat (PIR), Penghela dan Pengelola. Perusahaan Inti Rakyat adalah jenis kemitraan antara perusahaan peternakan sebagai inti dengan peternak sebagai plasma. Perusahaan Penghela adalah perusahaan bidang peternakan yang mengadakan kemitraan dengan pola penghela yang berkewajiban melakukan bimbingan teknis, menampung, mengolah dan memasarkan hasil produksi peternakan rakyat ayam ras, tidak mengusahakan permodalan dan tidak melaksanakan budidaya ayam ras sendiri. Perusahaan Pengelola adalah perusahaan dibidang peternakan yang mengadakan kemitraan dengan pola pengelola yang berkewajiban menyediakan sarana produksi , bimbingan teknis dan manajemen, menampung, mengolah dan memasarkan hasil produksi peternakan rakyat ayam ras, mengusahakan permodalan tetapi tidak melaksanakan budidaya ayam ras sendiri. Di Jawa Tengah kemitraan ayam ras pedaging mulai dilaksanakan pada tahun 1997.

Seiring dengan laju perkembangan dalam dunia bisnis perunggasan yang kian kompetitif, sebuah perusahaan tidak dapat membiarkan pangsa pasar yang selama ini telah dikuasainya lambat laun menjadi berkurang. Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa untuk menguasai pasar, perusahaan harus mengelola pasar tersebut dengan upaya –upaya yang sistematis dan terencana dengan baik. Melalui upaya tersebut diharapkan perusahaan memiliki kinerja pasar yang unggul dan mampu meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

Industri Pakan Ternak sebagai salah satu perusahaan penyedia sarana produksi ternak (pakan) bagi peternak semakin marak persaingannya, sehingga untuk dapat bertahan perusahaan tersebut harus mampu membangun

dan menjaga saluran distribusi untuk mempertahankan dan menambah volume penjualannya. Tenaga penjualan dalam rangka meningkatkan kinerja penjualannya harus selalu memantau perkembangan pasar tersebut dengan cara kunjungan yang rutin ke peternak-peternak mitra maupun agen-agen penjualan yang ada diwilayahnya.

Penelitian ini mengambil objek kemitraan ternak broiler di Semarang , Kudus dan Salatiga. Alasan dipilihnya daerah tersebut untuk mendapatkan sampel yang homogen dengan jumlah responden memenuhi syarat untuk dapat dianalisis Homogenitas data sampel dapat diperoleh dengan mengambil responden yang tergabung dengan salah satu kemitraan ternak broiler yang telah ditetapkan sebagai objek penelitian., sehingga membantu dalam proses penelitian. Pilihan penelitian mengenai strategi kemitraan merupakan salah satu bentuk strategi aliansi yang dapat meningkatkan kinerja usaha melalui beberapa variabel pengaruhnya (Johnson, 1999) yaitu ketergantungan (*dependency*), fleksibilitas (*flexibility*), kualitas hubungan (*relation quality*) dan penyebaran informasi (*information sharing*). Porter (1980) menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan intern suatu usaha akan sangat bergantung dengan mitra dagangnya. Hal ini akan meningkatkan penyebaran informasi , transaksi yang efisien, penghematan biaya, proses teknologi dan inovasi, memperpendek waktu pengembangan produk, manajemen logistik dan program pemasaran lainnya seperti promosi bersama dan memperpendek waktu dalam merespon. Selain itu juga kontribusi mitra bisa konsisten dan berkualitas dalam menciptakan nilai (Johnson, 1988, Larson, 1992).

Parmono (1996) menyatakan bahwa ada beberapa prinsip pokok yang harus diperhatikan dalam melakukan kerjasama strategik diantaranya :

1. Masing-masing tetap harus menjaga *independensinya*. Kondisi ini yang memberi ciri utama kerjasama usaha atau aliansi strategik dibandingkan dengan bentuk-bentuk kerjasama antar perusahaan lainnya.
2. Masing-masing pihak dapat membagi keuntungan dan risiko (*shared*) terhadap hasil aliansi melalui pengendalian kinerja operasi yang disepakati.
3. Masing-masing pihak memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang sudah teruji menjadi faktor sukses kunci (*key success factors*).
4. Hubungan kerjasama dalam kerjasama strategik harus didasarkan atas hubungan timbal balik (*reciprocity*) dengan berprinsip mempertukarkan atau mengintegrasikan sumber daya bisnis tertentu untuk mendapatkan keuntungan sinergis.

Narver dan Slater (1990) dalam penelitiannya menyatakan, bahwa tujuan utama dari sebuah perusahaan dalam mengembangkan berbagai strategi pemasaran adalah untuk meningkatkan profitabilitas atau kinerja perusahaan. Begitu juga dengan perusahaan pakan ternak melalui distributornya yang mengelola kemitraan ternak broiler berusaha mengembangkan kemitraan dalam strategi bisnisnya diberbagai wilayah di Jawa Tengah.

Pada kondisi sekarang terdapat kecenderungan perlunya pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan kerja diantara perusahaan (*Interfirm Relationships*) manufaktur dan distributor.(Anderson,J.C dan Narus, J.A, 1990:48). Webster (1992:17) berpendapat bahwa penjual harus mengutamakan

pembinaan hubungan pelanggan-saluran distribusi yang tengah berlangsung, hal tersebut merupakan asset bisnis yang paling penting bagi pebisnis yang bersangkutan, seperti layaknya asset yang lain. Jaringan distribusi yang terintegrasi yang didasarkan pada komitmen antara badan usaha akan semakin kompetitif (Powel, 1997:68). Salah satu cara meningkatkan daya saing perusahaan adalah meningkatkan kinerja pemasaran. Aspek distribusi produk merupakan posisi strategis, mengingat suatu produk sampai ketangan konsumen sangat tergantung dari distributor. Adanya heterogenitas kekuatan serta kelemahan distributor mendorong para pebisnis untuk melakukan kemitraan , yaitu komplementasi berbagai skill dan sumber daya dari berbagai organisasi sehingga tercipta himpunan kemampuan yang tidak dicapai bila tidak melakukan hal tersebut .

Matsuno dkk (2002) menjelaskan bahwa seiring dengan meningkatnya laju persaingan bisnis, maka perusahaan harus merubah strateginya selama ini menjadi strategi yang berorientasi pada konsumen. Perusahaan yang berorientasi konsumen dipandang mampu untuk mendorong peningkatan kinerja. Melalui orientasi pasar, perusahaan dapat mengetahui apa yang menjadi kebutuhan konsumen sebenarnya dapat memenuhi secara tepat. Kohli dan Jaworski (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan penerapan dari konsep marketing (*marketing concept*) yang pada dasarnya merupakan filosofi kerja perusahaan yang terdiri dari tiga elemen dasar, yaitu :

- a. Strategi pemasaran dibangun diatas bisnis filosofi bahwa pelanggan adalah titik sentral pengembangan strategi.
- b. Adanya efisiensi perusahaan.
- c. Adanya pengorganisasian pemasaran sebagai sesuatu kegiatan yang terpadu (Ferdinand, 2000).

Pada tingkat yang paling dasar , integrasi strategis antara badan usaha dimulai ketika hubungan timbal balik menjadi penting, yaitu dalam kerangka kerja badan usaha tersebut, hubungan tersebut merupakan hal utama bukan sekedar sampingan baik dalam sektor input maupun out put (Johnson 1994 :5). Hal tersebut nampak dalam pengembangan produk baru . Misalnya para pemasok dalam hubungan tersebut tidak diragukan lagi serta merupakan inti utama bagi sektor input tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Berkaitan dengan perlunya perusahaan menerapkan strategi bisnis, ada lima faktor yang hendak dianalisis terkait dengan faktor –faktor yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis pakan ternak yaitu, faktor kekuasaan yang dimiliki inti , kemitraan antara peternak boiler dengan inti, kewirausahaan yang dimiliki peternak mitra, distribusi dalam penyaluran pakan ternak dan kinerja bisnis peternak. Salah satu strategi bisnis yang dilakukan perusahaan pakan ternak untuk meningkatkan kinerja bisnis melalui perusahaan distribusinya adalah mengembangkan kemitraan ternak broiler.

Pemasaran kemitraan adalah bagian dari pengembangan paradigma jaringan yang mengetahui bahwa persaingan global terjadi secara meningkat diantara

jaringan-jaringan perusahaan, (Thorelli 1996). Pemasaran kemitraan adalah sebuah konsep yang meliputi relasional, kemitraan bekerja, pemasaran simbiotik dan aliansi strategi (Webster, 1992 : 10). Perkembangan pemasaran yang sebenarnya adalah didalam jaringan organisasi yang fungsionalnya terealisasi yang interrealisasinya berdasar norma, dikelola bersama dan dikoordinasi oleh organisasi yang market driven, (Morgan R.M dan Hunt S.D. 1994:2) Dinamika global ini telah menghasilkan dalam sifat paradoks dari pemasaran kemitraan menjadi sebuah konsep kompetitor yang efektif (dalam ekonomi global) membutuhkan pihak untuk menjadi kooperator yang dipercaya (dalam beberapa jaringan).

Penelitian ini berusaha menjawab permasalahan mengenai faktor kekuasaan, strategi kemitraan broiler dan kewirausahaan dalam saluran distribusi pakan ternak dapat berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

Oleh karena itu pertanyaan penelitian (*Research question*) yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan faktor kekuasaan terhadap distribusi.
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan faktor kemitraan terhadap distribusi
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan faktor kewirausahaan terhadap distribusi .
4. Apakah ada pengaruh yang signifikan faktor distribusi terhadap kinerja bisnis

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Responden yang menjadi objek penelitian adalah peternak broiler kemitraan yang berada di Semarang, Kudus dan Salatiga. Faktor kekuasaan yang dimiliki inti, faktor kemitraan yang dilakukan peternak mitra dengan Inti serta faktor kewirausahaan yang dimiliki peternak mitra dapat diuji dan dianalisis hubungan kausalitasnya serta pengaruhnya pada distribusi yang berdampak terhadap kinerja bisnis.

Sesuai dengan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

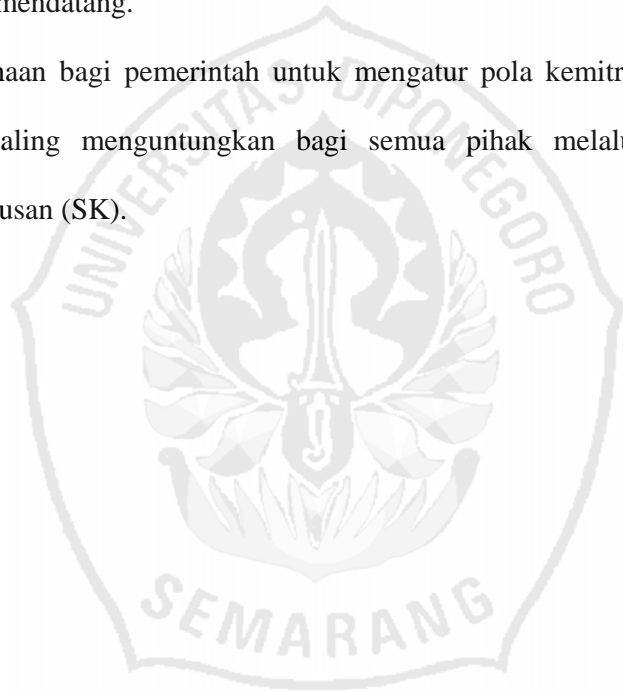
1. Menganalisis pengaruh faktor kekuasaan terhadap distribusi
2. Menganalisis pengaruh faktor kemitraan terhadap distribusi
3. Menganalisis pengaruh faktor kewirausahaan terhadap distribusi
4. Menganalisis pengaruh faktor distribusi terhadap kinerja bisnis.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan penelitian ini secara teoritis menjelaskan tentang distribusi melalui kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan sehingga dapat meningkatkan distribusi dan kinerja bisnis telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel tersebut yang dilandasi teori-teori pendukung seperti ; Teori Struktur Pasar, Teori Biaya Transaksi, Teori Resource Base View, Teori Agency, Teori

Perilaku dan Teori Kewiraswastaan yang diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu manajemen stratejik

2. Kegunaan secara praktis bagi perusahaan diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat sebagai bahan pertimbangan (implikasi manajerial) dalam menentukan strategi distribusi yang tepat untuk meningkatkan kinerja bisnis di masa mendatang.
3. Kegunaan bagi pemerintah untuk mengatur pola kemitraan yang lebih baik dan saling menguntungkan bagi semua pihak melalui penerbitan Surat Keputusan (SK).



BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Konsep Dasar

2.1.1. Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis dapat dipahami sebagai media untuk mengukur hasil yang telah dicapai oleh perusahaan selama kurun waktu tertentu. Dari penilaian terhadap kinerja bisnis akan dapat diketahui apakah upaya perbaikan yang selama ini telah dilakukan oleh perusahaan membawa dampak positif bagi perusahaan tersebut. Berbagai perusahaan memiliki cara yang berbeda – beda dalam mengukur kinerja bisnisnya. Namun demikian pengukuran terhadap kinerja ini pada dasarnya dapat digolongkan menjadi dua bagian pokok, yaitu pengukuran terhadap kinerja keuangan (*financial*) dan pengukuran terhadap kinerja pemasaran (Ferdinand, 2000).

Dalam mengukur kinerja keuangan dapat digunakan dua indikator yaitu *Return on assets (ROA)* dan *Return On Sales (ROS)*. *ROA* merupakan perbandingan antara *net profit* yang diperoleh dengan *total asset* yang dimiliki perusahaan tersebut. Sedangkan *ROS* merupakan perbandingan antara *net profit* yang diperoleh dengan total penjualan yang berhasil dilakukan oleh perusahaan (Farrell. M.A, 2000).

Pengukuran kedua dilakukan terhadap kinerja pemasaran yang telah diupayakan perusahaan. Ferdinand (2000) menyatakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari

strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Strategi pemasaran menurut Tull dan Kahle (1990) dalam Tjiptono (1997) adalah merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan pemasaran yaitu penjualan yang optimal dengan mengembangkan keunggulan produk untuk bersaing melalui pasar yang dimasuki dan program yang digunakan untuk melayani pasar sasaran .

Menurut Stern El-Ansary (1988) dalam Shipley & Egan (1992) efisiensi berbicara mengenai produktivitas dan profitabilitas. Profitabilitas merupakan alat ukur untuk melihat efisiensi secara finansial dalam perusahaan dapat berbentuk *Return on investment (ROI), liquidity leverage dan Growth pattern in profits*. Penyebab utama dalam inefisiensi distributor sebagian besar disebabkan oleh meningkatnya penjualan secara drastis yang menyebabkan tidak terpenuhinya permintaan dari pelanggan (Kotler, *et.al* 1999;825)

2.1.2. Distribusi

Distribusi menurut Kotler (1997) adalah kegiatan penyampaian produk dari produsen sampai kepada konsumen sebagai pemakai akhir. Dalam distribusi produk akan terbentuk suatu rantai atau saluran yang dilewati oleh produk yang disebut saluran distribusi. Saluran distribusi adalah jaringan organisasi yang melakukan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen dengan konsumen. Saluran distribusi terdiri dari berbagai badan / lembaga yang saling tergantung dan saling berhubungan yang berfungsi sebagai suatu system/ jaringan , yang

bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan sebuah produk kepada konsumen (Louis W. Stern, 1989). Sebagai instrumen kebijakan perusahaan menurut Ferdinand (2000), kebijakan distribusi dapat digunakan untuk mememanajementi persaingan dibawah asumsi bahwa semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan, akan semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada pasar target tertentu.

Hubungan dengan pelanggan merupakan faktor kunci yang mampu mendorong penjualan. Dorch J. Michael *et,al* (1998) menyatakan bahwa hubungan yang baik akan menciptakan tingkat kepercayaan yang lebih baik, kepuasan dan komitmen yang lebih kuat dari kedua belah pihak, demikian pula hubungan yang baik akan menciptakan komunikasi yang baik. Boorum, Goolsby dan Ramsay (1998) menyatakan bahwa komunikasi pada tingkat keterlibatan dan adaptabilitas kedua belah pihak, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada penjualan.

Komitmen untuk tetap meningkatkan pelayanan terhadap *outlet* dapat dilakukan langsung oleh produsen melalui saluran distribusinya atau dapat pula melalui distributor. Efektivitas keputusan manajemen atas pelayanan outlet akan sangat tergantung dari ketepatan kunjungan (*call*), penjualan yang tercipta (*sales*), dan system pembayaran penjualan (*Term Of Payment*) yang tepat, serta kebijakan retur yang dipakai (Ferdinand, 2004)

Pengukuran efektivitas saluran distribusi diukur melalui sejumlah indikator-indikator pengukuran (El-Ansary dan Cooper dalam Bowersox *et.,al.*, 1992)

sebagai berikut :1) Kecukupan jumlah, tingkat kecukupan jumlah unit yang ingin dicapai dalam kuantitas dan kualitas yang diperlukan. 2).Waktu pengiriman, ketepatan serta kecepatan dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan. 3).Kelengkapan item produk yang dibutuhkan oleh anggota saluran. Saluran distribusi adalah jaringan organisasi yang melakukan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen dengan konsumen. Saluran distribusi terdiri dari berbagai lembaga / badan yang saling tergantung dan saling berhubungan, yang berfungsi sebagai suatu sistem / jaringan yang bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan sebuah produk kepada konsumen (Louis.W.Stern, 1989). Manajemen yang efektif dari saluran pemasaran membutuhkan keahlian, tetapi membedakan penggunaan kekuasaan yang bersifat social (Gaski, 1984 dalam Brown *et.at* 1995).

2.1.3. Kekuasaan.

Kekuasaan di dalam saluran distribusi secara umum dapat didefinisikan yaitu satu dari anggota saluran (yang mempunyai sumber pengaruh atau mempunyai wewenang) mampu untuk mengontrol variabel-variabel keputusan didalam strategi pemasaran terhadap anggota yang lainnya (target pengaruh) dari saluran pada tingkat distribusi yang berbeda (Brown *et.al*, 1995). Manajemen yang efektif dari saluran pemasaran membutuhkan keahlian, tetapi membedakan penggunaan kekuasaan yang bersifat sosial (Gaski, 1984 dalam Brown *et.al* 1995). Anggota saluran menggunakan kekuasaan untuk membedakan siapa yang akan melakukan aktivitas pemasaran, mengkordinasi kinerja perusahaan dan mengelola konflik diantara mereka sendiri (Stern and El Anssary and Stend, 1992

dalam Brown *et,al* ,1995). Kontrol sumber daya atau fungsi-fungsi dilakukan oleh anggota saluran yang mempunyai sumber untuk mempengaruhi (anggota saluran Sumber) untuk anggota saluran yang merupakan target untuk dipengaruhi.(anggota saluran Target) mewakili sumber kekuasaan anggota saluran Sumber yang melebihi Target (Gaski, 1984; dalam Brown *et,el* ,1995) jadi anggota saluran sumber mampu untuk mempengaruhi strategi pemasaran terhadap yang lain didalam batang saluran dengan menggunakan kekuasaannya .

Secara khusus ada empat sumber dari kekuasaan saluran pemasaran telah dideskripsikan oleh tipologi French dan Raven (Brown, *et,al* 1995)Empat sumber kekuasaan yang bersifat sosial yang diidentifikasi menurut French dan Raven tersebut adalah (Shipley dan Egan, 1992) :1.) Penghargaan / imbalan yang digunakan untuk mendapatkan kecocokan lewat janji penghargaan; 2). Pemaksaan didasarkan pada kekuatan akan sanksi / hukuman atas ketidakpatuhan; 3). Keabasahan didasarkan pada wewenang dan hak-hak yang sah; 4). Keahlian digunakan apabila satu pihak menganggap pihak lain lebih kompeten. Hunt dan Nevin 1974 dalam Brown *et,al* 1995, membaginya dalam kekuasaan yang bersifat memaksa (hukuman) dan penghargaan, mengesahkan dan keahlian merupakan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa.

Studi mengenai kekuasaan saluran juga dilakukan oleh Dwyer (1980), bahwa kekuasaan diaplikasikan untuk membangun kerjasama, dan yang bersifat tidak memaksa adalah lebih produktif dari pada kekuasaan yang bersifat memaksa. Shipley dan Egan (1992) menemukan bahwa penggunaan dari tipe

kekuasaan yang salah didalam jalan yang keliru mengakibatkan terlalu sedikit kerjasama antara anggota saluran dan terlalu banyak konflik.

2.1.4. Kemitraan

Kemitraan, dalam konteks ini, secara normal diperlakukan sebagai sebuah hubungan informal dimana para mitra secara efektif mengakui dan mengejar kepentingan bersama (Shiplely dan Egan , 1992). Selanjutnya dikatakan, tugas pertama pemimpin *channel* adalah (1). Mengadopsi dan meyakinkan atau mengajak untuk mengadopsi filosofi kemitraan. Daripada menganggap anggota sebagai lawan dalam proses perubahan, pemimpin memandang mereka sebagai organisasi yang dihargai dalam *channel* dan membangun platform kepercayaan, keselarasan dan kerjasama untuk mencapai kinerja yang saling memuaskan. Bagian terpenting dalam menciptakan *platform* tersebut adalah komunikasi yang berlebih dan interaksi personal, rasa hormat, kejujuran, konsensus, pengakuan atas kepentingan bersama dan penerimaan terhadap kebutuhan bagi perilaku yang selaras. (2). Menentukan anggota yang prospektif dan merekrut mereka melalui dasar rentang kriteria seleksi, mencangkup kompetensi manajerial para calon, tingkat motivasi, cakupan pasar, ketrampilan pemasaran dan penjualan, hubungan dengan konsumen dan kondisi finansial. (3) Penyusunan kontrak dan tujuan. Kontrak menentukan secara jelas tanggungjawab kedua belah pihak sekaligus imbalannya, lama kesepakatan, bagaimana menyelesaikan perselisihan dan sebagainya. Tujuan ditetapkan dalam kontrak dan atau ditentukan secara periodik dipandang dari sudut yang berlaku. Namun tekanan ketika menentukan tujuan dalam kerangka kemitraan harus pada kejujuran dan saling menguntungkan untuk

meningkatkan konsensus. (4) Penguatan hubungan, pemimpin kemitraan menganggapnya penting untuk menunjukkan bagaimana dia bermaksud membantu anggota mencapai kepentingan bersamanya. Namun, (5) penguatan seharusnya dilakukan terus menerus dan didasarkan pada komunikasi yang luas serta khususnya kontak pribadi untuk memperkuat hubungan dan pemahaman. (6) Anggota *channel* biasanya membutuhkan masukan dan latihan karena cenderung menjadi bisnis kecil yang kurang spesialisasi manajerial. Menjadi lebih besar biasanya dan lebih dikhususkan secara manajerial, produsen meningkatkan kinerja *channel* dengan memberi pengetahuan produk, latihan pemasaran, latihan keuangan dan ketrampilan lain kepada anggota. (7) Pemimpin kemitraan mengenali kebutuhan kunci untuk mendukung anggota yang lain dan memotivasi mereka. Dukungan tersebut termasuk periklanan dan promosi, informasi pasar, serta pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota. Dukungan tersebut membangun motivasi yang juga ditingkatkan melalui imbalan finansial, hubungan jangka panjang, tujuan yang adil, pengakuan, komunikasi personal dan jenis komunikasi yang lain secara sering serta bentuk kerjasama yang lain. (8) Evaluasi dan (9) Pengendalian, merupakan elemen integral dari kemitraan *channel* yang efektif. Evaluasi perilaku dan kinerja anggota diperlukan untuk membangun dan mempertahankan kinerja *channel*. Berbagai kriteria digunakan dimana antara kinerja penjualan dan pemeliharaan komitmen biasanya penting. Evaluasi harus jujur/ adil dan dilakukan dipandang dari sudut tujuan dan kondisi yang berlaku. Pengendalian, kadangkala seorang pemimpin dibenarkan untuk mengakhiri kontrak sebagai ancaman sanksi. Namun, dalam sebuah

kemitraan dia mengakui bahwa seringkali lebih produktif untuk melihat diluar ukuran hukuman dalam mengevaluasi kondisi dan memberikan dorongan, masukan serta dukungan material.

Secara ringkas, kemitraan meningkatkan kerjasama antar saluran dan mengurangi konflik berdasarkan sumber-sumber kekuasaan bukan paksaan, komunikasi, saling kerjasama dan keadilan. Sehingga nantinya efektivitas saluran distribusi dapat dengan mudah dicapai.

2.1.5. Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) didefinisikan sebagai kecenderungan kewirausahaan untuk menerima proses yang berhubungan dengan kepemimpinan proses, praktek dan pembuatan keputusan dikelompokkan menurut ketertarikannya pada inovativitas, pengambilan risiko dan proaktivitasan (Matsuno dkk, 2002). Kewirausahaan dapat dipandang sebagai perilaku inovatif terhadap orientasi strategik dalam mengejar profitabilitas dan pertumbuhan (Smit dkk, 2003).

Suryana (2003) menyatakan bahwa kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti dari kewirausahaan adalah untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and defferent*) melalui berfikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang.

Proses kreatif dan inovatif hanya dilakukan oleh orang-orang yang memiliki jiwa dan sikap kewirausahaan, yaitu orang-orang yang percaya diri (yakin, optimis, dan penuh komitmen), berinisiatif (energik dan percaya diri), memiliki motif berprestasi (berorientasi hasil dan berwawasan kedepan), memiliki jiwa

kepemimpinan (berani tampil beda), dan berani mengambil risiko dengan penuh perhitungan (karena itu suka akan tantangan) (Suryana, 2003)

2.1.6. Hubungan Kekuasaan dengan Distribusi

Strategi distribusi berkenaan dengan penentuan dan manajemen saluran distribusi yang digunakan oleh produsen untuk memasarkan barang dan jasanya, sehingga produk tersebut dapat sampai ditangan konsumen sasaran dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan (Tjiptono, 2001). Secara garis besar strategi distribusi terbagi atas 6 (enam) macam yaitu : 1. Strategi struktur saluran distribusi. 2. Strategi cakupan distribusi. 3. Strategi saluran distribusi berganda. 4. Strategi modifikasi saluran distribusi. 5. Strategi pengendalian saluran distribusi. 6. Strategi manajemen konflik dalam saluran distribusi.

Strategi struktur saluran distribusi berkaitan dengan jumlah perantara. Kotler(1994) membuat tingkatan-tingkatan dalam saluran distribusi berdasarkan jumlah perantara didalamnya yang dikenal sebagai pola distribusi sebagai berikut: *Zerro level channel* yaitu pola distribusi yang tidak menggunakan perantara (*intermediary*) atau *direct marketing channel* sampai *three level channel* atau *indirect channel* dimana pemasar menggunakan tiga perantara dari produsen, agen, wholesaler, pengecer sebelum ke konsumen.

Strategi cakupan distribusi terkait dengan intensita distribusi. Intensitas distribusi didefinisikan sebagai jumlah perantara yang digunakan oleh sebuah perusahaan didalam area perdagangan (Bonoma dan Konsik 1990, Corey dan Rangan 1989; Stern, El Anshary 1996 dalam Frazie, 1996), pemilihan tingkat distribusi didasarkan atas pertimbangan, biaya, investasi dan fleksibilitas.

Strategi cakupan distribusi berkaitan dengan jumlah perantara disuatu wilayah atau *market exposure* terdiri dari tiga macam (Tjiptono, 2001) sebagai berikut :

1. *Distribusi intensif* yaitu jika sebuah perusahaan memutuskan untuk mendistribusikan produknya dibanyak outlet eceran didalam wilayah perdagangan yang mungkin dapat membawa produk tersebut. Contoh barang *convenience* adalah *consumer good*, susu, minyak tanah.
2. *Distribusi eksklusif*, yaitu jika satu pengecer atau dealer didalam suatu wilayah perdagangan mendistribusikan produk tersebut yaitu barang dengan kategori *speciality goods*.
3. *Distribusi selektif* yaitu antara kedua hal ekstrem diatas contoh barang dengan *category shopping goods*.

Strategi saluran distribusi berganda yaitu penggunaan lebih dari satu saluran yang berbeda untuk melayani beberapa segmen pelanggan ;

1. Saluran komplementer ; jika masing-masing saluran menjual produk yang tidak saling berhubungan atau melayani segmen pasar yang tidak saling berhubungan.
2. Saluran kompetitif yaitu jika produk yang sama dijual melalui dua saluran yang berbeda tapi bersaing satu sama lain. Melalui persaingan seperti ini diharapkan penjualan produk perusahaan juga terangkat, strategi ini mengandung risiko besar beralihnya distributor sehingga lebih suka menjual produk lain.

Strategi modifikasi saluran distribusi adalah strategi mengubah susunan saluran distribusi yang ada berdasarkan evaluasi dan peninjauan ulang. Perubahan

tersebut antara lain ,munculnya saluran distribusi baru dan inovatif, perubahan kepentingan relatif dari tipe outlet .

Evaluasi saluran didasarkan atas kriteria utama ; biaya distribusi, cakupan pasar (*penetrasi*), layanan pelanggan (*customer service*),komunikasi dengan pasar dan pengendalian jaringan saluran, sedangkan faktor sekunder : dukungan saluran dalam peluncuran produk baru, kerjasama dalam promosi produk perusahaan. Modifikasi saluran berupa perubahan yang dilakukan dengan menambah atau mengurangi anggota didalam saluran pasar khusus, atau mendirikan saluran yang baru untuk menjual barang diseluruh pasar, setiap perubahan harus sesuai dengan strategi pemasaran keseluruhan : produk, harga dan promosi.

Strategi pengendalian saluran distribusi adalah menguasai semua anggota saluran agar dapat mengendalikan kegiatan mereka secara terpusat kearah pencapaian tujuan bersama dengan tujuan; meningkatkan pengendalian, memperbaiki ketidakefisienan, mengetahui efektivitas biaya melalui kurva pengalaman dan pencapaian skala ekonomi, dengan kata lain untuk mencapai efektivitas saluran distribusi.

Memperoleh suatu peran kepemimpinan dan kekuatan didalam saluran distribusi adalah masalah manajemen yang penting. Suatu perusahaan akan mendapat kekuatan terhadap organisasi saluran yang karena memiliki kelebihan dan spesifikasi yaitu ukuran usaha, pengalaman dan faktor-faktor lingkungan dan kemampuan untuk memanfaatkan faktor tersebut. Kekuatan pemimpin saluran tergantung pada keunggulan bersaing dan lingkungannya (Etgar, 1977).Anggota

saluran menggunakan kekuatan untuk membedakan siapa yang akan melakukan aktivitas pemasaran, mengkoordinasi kinerja perusahaan dan mengelola konflik diantar mereka sendiri (Stern, El Anshary dan Stend 1992 dalam Brown et.al 1995).

Strategi manajemen konflik dalam saluran distribusi adalah untuk mengatasi konflik yang terjadi antara anggota saluran distribusi yang pada umumnya bersumber pada ketidaksamaan tujuan, hak dan peranan yang tidak jelas, perbedaan persepsi dan sangat besarnya ketergantungan perantara kepada produsen. Untuk mengelola konflik perusahaan dapat menerapkan satu atau beberapa strategi berikut :

1. Bargaining strategy yaitu salah satu anggota saluran berinisiatif sendiri dalam proses tawar menawar dimana ia bersedia mengalah dengan harapan pihak lain juga berbuat serupa.
2. Boundary strategy yaitu menangani konflik dengan diplomasi, dimana kedua belah pihak mengirim wakil-wakilnya untuk berunding memecahkan konflik yang terjadi.
3. Interpenetration strategy yaitu pemecahan konflik dengan interaksi informal yang sering melibatkan pihak lain untuk membangun apresiasi terhadap pandangan masing-masing. Salah satu caranya adalah dengan bergabung dalam suatu asosiasi dagang.
4. Superorganizational strategy yaitu menggunakan pihak ketiga yang netral untuk menangani konflik. Strategy ini terdiri dari 4 macam:

- *Conciliation* yaitu upaya informal pihak ketiga untuk mempertemukan pihak – pihak yang berkonflik dalam rangka membuat perjanjian damai
- *Mediation* yaitu pihak ketiga merekomendasikan penyelesaian bagi kedua belah pihak.
- *Compulsary arbitration* yaitu menggunakan lembaga hukum untuk menyelesaikan konflik.
- *Voluntary arbitration* yaitu menggunakan pihak ketiga yang disepakati bersama (diluar lembaga hukum) untuk menyelesaikan masalah.
- *Superordinate goal strategy*, yaitu para anggota saluran yang berkonflik menetapkan tujuan bersama.
- *Exchange of person strategy* yaitu masing-masing pihak yang berkonflik saling bertukar personil, tujuannya adalah agar masing-masing pihak dapat memahami sudut pandang dan situasi yang dihadapi pihak lainnya.
- *Cooptation* yaitu menggunakan pimpinan organisasi lain yang ditempatkan di dewan penasehat atau dewan direktur untuk mendengarkan pendapatnya dalam mengatasi konflik.

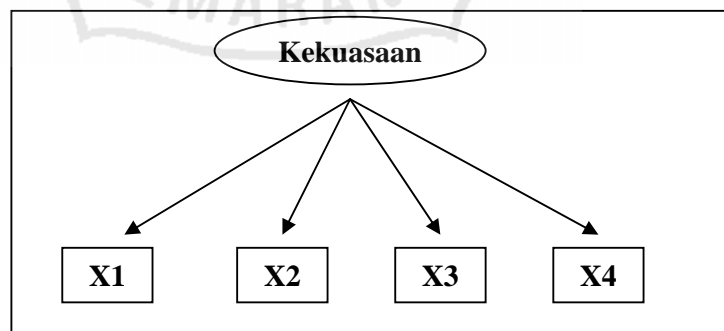
Fondasi dari kekuatan adalah saling ketergantungan, kontrol atas sumber daya atau fungsi-fungsi dilakukan oleh anggota saluran yang mempunyai sumber untuk mempengaruhi (anggota saluran sumber) untuk anggota saluran yang merupakan target yang untuk dipengaruhi (anggota saluran target) (Gaski, 1984

dalam Brown *et al* 1995). Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H 1 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kekuasaan terhadap efektivitas saluran distribusi. Semakin kuat faktor kekuasaan yang digunakan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.

Secara khusus ada empat sumber yang bersifat sosial dari kekuasaan saluran pemasaran telah dideskripsikan oleh tipologi French dan Raven (Brown *et.al.* 1995) (dalam Shipley dan Egan ,1992) adalah 1). Penghargaan /imbalan yang digunakan untuk mendapatkan kecocokan lewat janji penghargaan 2) Pemaksaan didasarkan pada ketakutan akan sanksi/hukuman atas ketidak patuhan 3) Keabsahan didasarkan pada wewenang dan hak-hak yang sah 4) Keahlian digunakan apabila satu pihak menganggap pihak lain lebih kompeten , disajikan pada Gambar 2.1.

Gambar : 2.1
Dimensionalisasi Variabel Kekuasaan



Sumber : Shipley & Egan (1992)

Keterangan :

- X 1 : Penghargaan / imbalan
- X 2 : Sanksi / hukuman

- X 3 : Wewenang / hak
- X 4 : Keahlian

2.1.7. Hubungan Kemitraan dengan Distribusi

Tugas pertama dari pimpinan saluran adalah membujuk anggota untuk memakai filosofi kemitraan dari pada memperlakukan anggota sebagai lawan dari pertukaran proses (Mallen, B.E., 1969 dalam Shipley dan Egan , 1992) dengan tujuan kemudahan komunikasi dan interaksi personal, rasa saling percaya dan hormat, keadilan, konsensus, pengakuan kepentingan bersama dan penerimaan kebutuhan akan perilaku yang terkoordinasi.

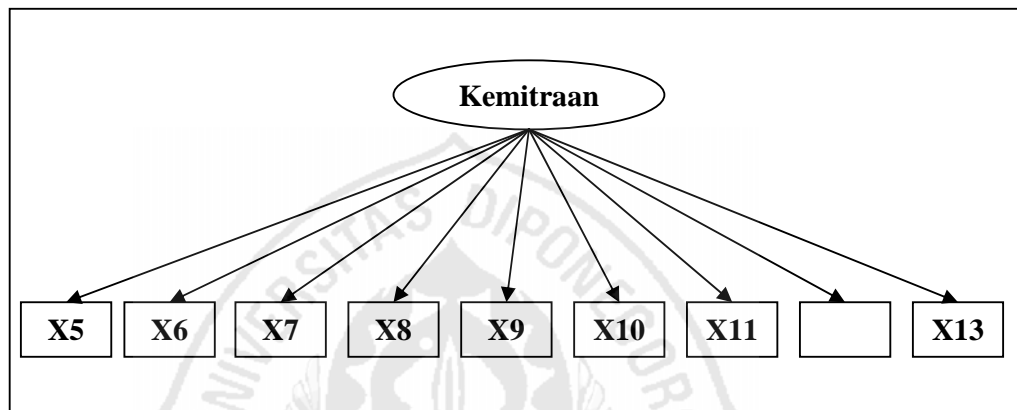
Johnson (1999) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa saling ketergantungan , fleksibilitas, harapan untuk kerjasama jangka panjang, dan kualitas kemitraan didalam industri saluran distribusi merupakan antesenden yang mempengaruhi integrasi stratejik yang berdampak pada kinerja perusahaan. Kualitas kemitraan yang didasarkan atas kepercayaan, keadilan dan kesetaraan akan memacu integrasi stratejik antar perusahaan dan mereka cenderung memandang kemitraan sebagai asset stratejik dan merupakan alat dari kebijakan stratejik (*stratejik tool*).

Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut ;

H 2 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kemitraan terhadap fektivitas saluran distribusi. Semakin baik hubungan kemitraan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.

Beberapa dimensi variabel yang digunakan untuk mengukur kemitraan diacu dari penelitian Shipley dan Egan (1992) disajikan pada Gambar 2.2

Gambar : 2.2
Dimensiaonalisasi Variabel Kemitraan



(Sumber : Shipley & Egan 1992)

Keterangan :

- X 5 : Mengutamakan hubungan
- X 6 : Identifikasi /seleksi
- X 7 : Bentuk kontrak
- X 8 : Hubungan yang adil
- X 9 : Hubungan yang kuat
- X 10 : Saran dan latihan
- X 11 : Dukungan dan motivasi
- X 12 : Evaluasi
- X13 : Kontrol

2.1.8. Hubungan Kewirausahaan dengan Distribusi

Kewirausahaan (*Entrepreneurship*) didefinisikan sebagai proses penciptaan nilai dengan menggunakan satu kesatuan sumber daya yang unik untuk memanfaatkan peluang (Stevenson, *et al* 1989 dalam Morris 2002), hasilnya tidak

hanya sesuatu yang baru dalam perusahaan tetapi juga pembaharuan yang bersifat strategik dari yang sudah ada (Gutth *et al* dalam Morris 2002), proses tersebut meliputi kegiatan yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang, mendefinisikan konsep bisnis, mencari dan mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan, mengelola dan memetik hasilnya.

Kotler (2001) menyatakan bahwa pemasaran yang efektif saat ini sangat menuntut strategi yang berbeda-beda pada semua tingkatan dan harus membuat perbedaan antara *entrepreneurial marketing (EM)* dengan konsep marketing yang telah ada. *EM* merupakan konstruk yang terpadu dalam konsep pemasaran di era yang penuh perubahan, kompleks, chaos, kontradiktif dan sumber daya yang terbatas. *Entrepreneurial Marketing (EM)* adalah aktivitas mengidentifikasi secara proaktif dan menggali peluang untuk mencapai dan mempertahankan pelanggan yang memberikan keuntungan melalui pendekatan yang inovatif terhadap manajemen risiko, efektivitas sumber daya dan pengembangan / membangun nilai (*value creation*) (Morris dan Lewis, 2002). Selanjutnya dijelaskan ada tujuh dimensi *EM* yaitu inovatif, proaktif, memperhitungkan risiko, fokus pada peluang, efektivitas sumber daya, intensitas pelanggan dan membangun nilai. Morris dan Lewis (1995) menyimpulkan bahwa dalam membangun kemakmuran ekonomi dan meningkatkan kualitas kehidupan sosial dimana marketing merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari hal tersebut, *entrepreneurship* merupakan instrument yang mempengaruhi evolusi fungsi marketing diseluruh tingkat organisasi dan sosial / masyarakat. Tiga sikap dan

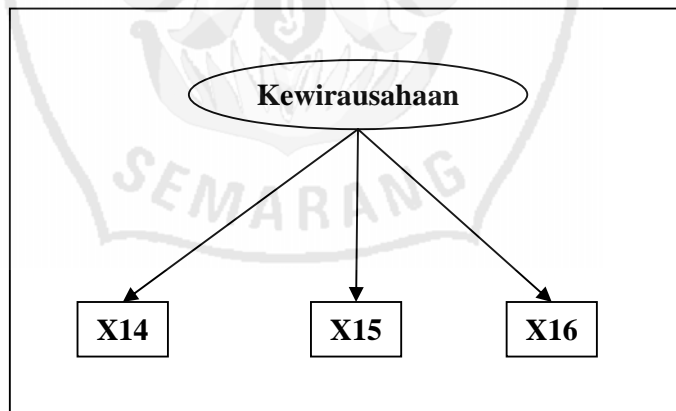
perilaku yang mendasari kewirausahaan adalah : inovatif, pengambilan risiko, dan proaktif .

Berdasarkan telaah pustaka tersebut diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H 3 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kewirausahaan terhadap efektivitas saluran distribusi. Semakin tinggi sikap kewirausahaan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.

Beberapa dimensi yang digunakan untuk mengukur kewirausahaan yang diacu dari penelitian Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002) disajikan pada Gambar 2.3

Gambar : 2.3
Dimensionalisasi Variabel Kewirausahaan



(Sumber : Matsuno, Mentzer & Ozsomer, 2002)

Keterangan :

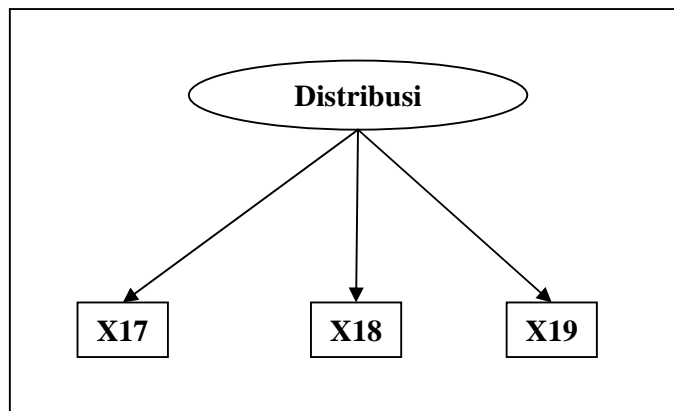
- X 14 : Inovasi
- X 15 : Pengambilan risiko
- X 16 : Proaktif

2.1.9. Hubungan Distribusi Dengan Kinerja Bisnis

Efektivitas saluran distribusi merupakan suatu tindakan yang memberikan hasil yang dikehendaki atau berhasil guna. Menurut Sunaryo (2002) efektivitas perusahaan dalam pelayanan terhadap retailer dapat diukur dari ketepatan kunjungan (*call*), ketepatan penjualan (*sales*), ketepatan pembayaran (*term of payment*) dan *return policy*. Hill(1994:26) dalam Cooper (1994) menyatakan bahwa atribut dari distribusi fisik tercermin dari (1) *Availability of stock*, (2) *Order cycle time*, (3) *Frequency of delivery*, (4) *On-schedule delivery*, dan (5) *Reliability of delivery*. Pengukuran secara umum yang dapat dilakukan terhadap efektifitas distributor yaitu mengenai ketepatan waktu hantar barang (*delivery time*), kelengkapan atau keutuhan produk (*product unity/quality*) dan pemenuhan target yang dibebankan oleh prinsipal (*target output*). Beberapa dimensi yang digunakan untuk menilai distribusi diacu dari penelitian Shipley & Egan ,(1992) disajikan pada Gambar 2.4.

Gambar : 2.4.

Dimensionalisasi Variabel Distribusi



(Sumber : Shipley & Egan ,1992)

Keterangan :

- X 17 : Kecukupan jumlah
- X 18 : Waktu pengiriman
- X 19 : Kelengkapan produk

Efisiensi Distributor, Peter Drucker (1974) dalam Bonoma dan Clark (1988:3), *Efficiency is about "doing the things right"*, mempunyai arti bahwa semua pekerjaan harus dilakukan dengan cara yang tepat agar memperoleh hasil output yang maksimal. *Efektivitas* adalah dasar dari kesuksesan dan *efisiensi* merupakan kondisi minimum untuk bertahan setelah kesuksesan telah dicapai. Clark (2000) menekankan pentingnya membandingkan produktivitas perusahaan dengan perusahaan pesaing karena produktivitas yang dicapai tidak akan berarti apa-apa jika pesaing mampu mencapai produktivitas yang lebih baik. Menurut Stern El-Ansary (1988), efisiensi berbicara mengenai produktivitas dan profitabilitas.

Salah satu penyebab buruknya kinerja dari distributor yaitu kurangnya pemahaman mengenai masalah biaya yang terjadi pada proses pemasaran dan distribusi produk. Distributor paham mengenai harga, namun tidak dengan pengendalian biaya yang terjadi. Semakin sulit bagi distributor untuk bekerja dengan baik apabila tidak dapat menurunkan biaya pemasaran dan distribusi produk (*cost reduction*). Sebuah perusahaan harus berupaya untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan ongkos yang serendah mungkin. Dengan kata lain efisiensi merupakan penghematan yang dapat dilakukan distributor untuk mendapatkan keunggulan dalam hal harga dan persaingan. Keunggulan yang dimiliki dapat digunakan sebagai salah satu sumber untuk meningkatkan kinerja

perusahaan sehingga perusahaan dapat menjadi yang terdepan dalam kompetisi (Avery, 1999:50).

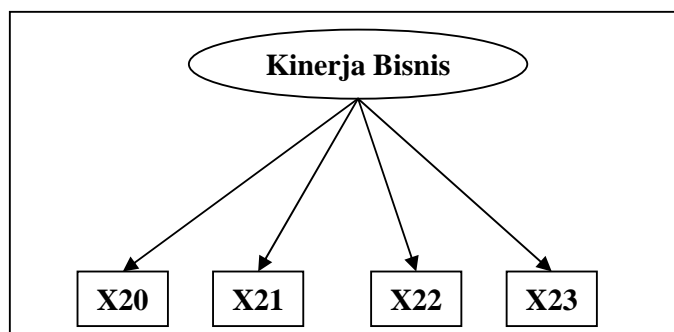
Konsep *JIT (Just-In-Time)* dapat diaplikasikan guna mencapai efisiensi dari distributor. Rushton (1994: 293) dalam Cooper (1994) memberikan pengukuran dalam mengawasi bisnis distributor berdasarkan lima pengukuran yaitu (1) Volume; apa saja yang bergerak dalam gudang (2) Efisiensi; seberapa bagus jalannya operasi bisnis (3) Efektivitas biaya; apakah biaya yang dikeluarkan merefleksikan operasi yang ada (4) Kualitas; seberapa bagus tingkatan pelayanan yang diberikan (5) Stabilitas; bagaimana gambaran tingkat turnover dari karyawan.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H 4 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja bisnis. Semakin efektif saluran distribusi semakin baik kinerja bisnis.

Beberapa dimensi yang digunakan untuk menilai kinerja bisnis diacu dari penelitian Farrel., M,A (2000) disajikan pada Gambar 2.5

Gambar : 2.5
Dimensionalisasi Variabel Kinerja Bisnis



(Sumber : Mark. A. Farrel 2000).

Keterangan :

- X 20 : Pembelian ulang
- X 21 : Pertumbuhan pasar
- X 22 : *Return On Asset*
- X 23 : *Return On Sales*

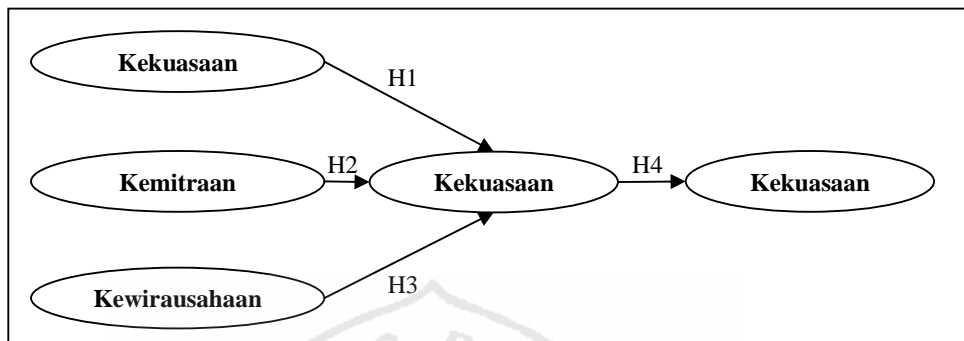
2.2. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang dilakukan oleh David Shipley dan Collin Egan (1992) mengemukakan bahwa efektivitas saluran distribusi secara signifikan dipengaruhi oleh kekuasaan dan kemitraan. Adanya bukti bahwa orientasi pasar membawa pada kinerja bisnis yang positif (e.g. Baker dan Sikula 1998; Greenley 1995; Han, Kim dan Srivastava 1998; Jaworski dan Kohli 1993; Matsuno dan Mentzer 2000; Narver dan Slater 1990; Selnes, Jaworki dan Kohli 1996) dan kecenderungan pengusaha juga mengemuka untuk memberi kontribusi terhadap kinerja perusahaan yang terbaik (Baringer dan Bluedron 1999; Covin dan Selvin 1989; Drucker 1998; Lumpkin dan Dess 1996; Miller 1983). Meskipun begitu lebih baik dikemukakan bahwa fungsi dasar bisnis adalah penciptaan antara kepuasan pelanggan (i.e.pemasaran) dan inovasi pengusaha (Deshpande, Farley dan Webster 1993; Drucker 1954), barangkali perusahaan tidak bisa memiliki keduanya (dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002).

2.3. Pengembangan Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu maka dalam penelitian faktor faktor yang mempengaruhi efektivitas saluran distribusi yang berpengaruh terhadapnya bisnis dapat ditampilkan pemikiran penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.6.
Pengembangan Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Shipley&Egan(1992); Matsuno,Mentzer&Ozsemer (2002); Farrel, (2000).

2.4. Definisi Oprasional Variabel

Definisi variabel yang akan digunakan pada penelitian ini disajikan Tabel

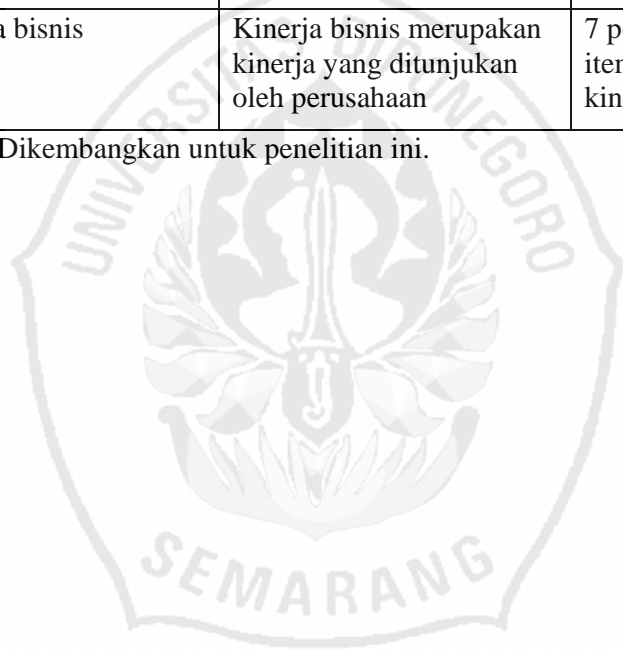
2.1

Tabel 2.1.
Definisi Operasioanal Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Kekuasaan	Kekuasaan merupakan satu dari anggota saluran yang mempunyai sumber pengaruh yang mampu untuk mengontrol variabel-variabel keputusan di dalam strategi pemasaran terhadap anggota lainnya (target pengaruh) dari saluran pada tingkat distribusi berbeda	7 point skala pada 4 item untuk mengukur kekuasaan
Kemitraan	Kemitraan, sejauh mana responden menilai hubungan kemitraan yang dimiliki oleh saluran distribusi	7 point skala pada 9 item untuk mengukur kemitraan

Kewirausahaan	Kewirausahaan merupakan metode, praktek dan gaya pengambilan keputusan yang dipakai oleh manajer perusahaan untuk menciptakan kemandirian	7 point skala pada 3 item untuk mengukur kewirausahaan
Distribusi	Distribusi, sejauh mana responden menilai efektivitas saluran distribusi	7 point skala pada 3 item pengukuran distribusi
Kinerja bisnis	Kinerja bisnis merupakan kinerja yang ditunjukkan oleh perusahaan	7 point skala pada 4 item pengukuran kinerja bisnis

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Sifat Penelitian

Pendapat Zickmund dalam Ferdinand (1999), menyatakan bahwa desain penelitian yang berguna untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel dan berguna untuk memahami serta memprediksi hubungan tersebut adalah desain penelitian kausal, maka dalam penelitian ini uji model dan fokus penelitian ditunjukkan dengan Tabel 3.1

Tabel 3.1
Matrik Uji Model

Fokus Penelitian	Uji Model
1. Untuk menjelaskan hubungan antara kekuasaan dengan distribusi	Kausal
2. Untuk menjelaskan hubungan antara kemitraan dengan distribusi	Kausal
3. Untuk menjelaskan hubungan antara kewirausahaan dengan distribusi	Kausal
4. Untuk menjelaskan hubungan antara distribusi dengan kinerja bisnis	Kausal

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah , data subyek yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subyek penelitian/ responden (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui pembagian angket yang diberikan kepada responden (Indriantoro dan Supomo, 1999) yang dalam hal ini adalah para peternak broiler yang bergabung dalam kemitraan di Semarang, Kudus dan Salatiga Jawa Tengah, sebanyak 115 responden.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah peternak broiler kemitraan. Sampel adalah bagian dari populasi dengan karakteristik yang relatif sama sehingga dianggap dapat mewakili populasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah peternak broiler kemitraan di Semarang, Kudus dan Salatiga. Ukuran sampel seperti metode statistik lain, memberikan dasar bagi *estimasi sampling error* (kesalahan pengambilan sampel). Walaupun tidak ada satupun kriteria yang menyatakan berapa ukuran sampel yang dibutuhkan, namun ada paling tidak empat faktor yang mempengaruhi ukuran sampel :

1. *Model Misspecification*, mengacu pada sejauh mana model mengalami kesalahan spesifikasi. Kesalahan spesifikasi (*specification error*) merupakan kelalaian mencantumkan variabel yang relevan dari model tertentu. Seluruh model persamaan struktural yang mengalami kesalahan spesifikasi menyebabkan setiap konstruk dan indikator yang potensial tidak dapat dimasukkan. Namun, dampak dari konstruk dan indikator yang dihilangkan harus diabaikan jika peneliti telah memasukkan hal-hal yang relevan dengan

teori. Ukuran sampel mempengaruhi kemampuan model agar diestimasi dengan benar dan jika diinginkan dapat mengidentifikasi kesalahan spesifikasi. Sehingga memperhatikan/ *concern* dampak dari kesalahan spesifikasi, maka persyaratan ukuran sampel dapat ditingkatkan melebihi yang diminta.

2. *Model Size* (Ukuran model), ukuran absolute sampel minimum paling tidak harus lebih besar dibanding jumlah kovarian atau korelasi dalam matrik data input. Lebih spesifik rasio minimalnya adalah paling sedikit lima responden untuk setiap parameter yang diestimasi, dengan rasio 10 responden per parameter, dipertimbangkan mana yang paling sesuai. Karena kompleksitas model bertambah, maka persyaratan ukuran sampel pun bertambah.
3. *Distribusi Normalitas*, apabila data melewati asumsi normalitas multivariate, rasio responden pada parameter perlu naik dengan rasio yang diterima, yaitu 15 responden untuk tiap parameter. Walaupun beberapa prosedur estimasi secara khusus didesain untuk berhubungan dengan data yang tidak normal, peneliti selalu memberikan ukuran sampel yang cukup agar dampak kesalahan sampling dapat diminimalkan, khususnya pada data yang tidak normal.
4. *Prosedur estimasi, Maximum Likelihood estimation (MLE)*, prosedur estimasi yang paling umum, ditemukan untuk memberikan hasil valid dengan ukuran sampel sekecil 50, namun sampel sekecil ini *tidak direkomendasikan*. Secara umum diterima bahwa ukuran sampel minimum untuk memastikan penggunaan yang tepat dari *MLE* adalah 100 sampai 150. Apabila kita meningkatkan ukuran sampel diatas nilai ini, maka metode *MLE* meningkat

sensitifitasnya dalam mendeteksi perbedaan-perbedaan diantara data. Apabila ukuran sampel menjadi lebih besar (melebihi 400 sampai 500), metode ini menjadi “terlalu sensitif” dan hampir setiap perbedaan terdeteksi, membuat semua ukuran *goodness-of-fit* menunjukkan tidak fit. Walaupun tidak ada ukuran sampel yang betul, rekomendasi ukuran antara 100 sampai 200. Suatu pendapat selalu menguji model dengan ukuran sampel 200, tidak penting berapa ukuran sampel yang sebenarnya, sebab 200 dianggap sebagai “*ukuran sampel kritis*.” (Hair, 1995)

Sesuai dengan alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modelling (SEM)* maka penentuan jumlah sampel yang representatif menurut Hair dalam Ferdinand (2002 : 47-48) adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan dengan 5-10. Sedangkan untuk teknik *Maksimum Likelihood Estimation* jumlah sampel yang representatif berkisar antara 100-200 sampel. Sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok. Jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah : $23 \times 5 = 115$ responden

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah Metode Survey dengan angket. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002). Angket ini diberikan kepada responden secara langsung. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup untuk mendapatkan data tentang indikator dari variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini.

3.5. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, data diukur dari persepsi responden atas pertanyaan atau pernyataan yang diajukan . Untuk menentukan nilai atas persepsi responden dibentuk sebuah kuesioner. Berkenaan dengan skala pengukuran dalam penyusunan kuesioner peneliti menggunakan skala numeris (*Numerical Scale*) dengan *skala Likert* 1-7 alternatif pilihan jawaban untuk mengukur sikap responden.

Skala Likert merupakan *skala kontinum bipolar*, dimana pada ujung sebelah kiri berupa angka rendah yang menggambarkan jawaban yang bersifat negatif, dan pada ujung sebelah kanan berupa angka besar yang menggambarkan jawaban yang bersifat positif. *Skala Likert* ini dirancang untuk memungkinkan responden memberikan penilaian dalam berbagai tingkatan / rating atas setiap pernyataan penelitian. *Skala Likert* yang digunakan dari 1-7 (Cooper dan Emory, 1996, p.184), sebagaimana tergambar pada Table 3.2 berikut ;

Tabel 3.2.
Tanggapan responden dalam *Skala Likert*

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju Sekali	

3.6. Teknik Analisis

Teknik ini dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (*SEM*), melalui program aplikasi *AMOS* versi 4.01 Pemilihan penggunaan teknik

ini didasarkan pada kemampuan *SEM* yang dapat memproses dan menguji rangkaian hubungan yang relatif rumit dan secara simultan.

Penelitian ini dibangun atas beberapa variabel bebas dan beberapa variabel terikat yang berbentuk faktor (konstruk yang dibangun dari beberapa variabel indikator). Oleh karena itu alat analisis yang cocok untuk penelitian ini adalah *Causal Modeling, Causal Analysis, Simultaneous Equation Modeling* atau analisis struktur kovarians, nama lain dari *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Kelebihan utama dalam menggunakan *SEM* adalah pengujian struktur model dan pengukuran model yang secara simultan atau bersama-sama, dimana tiap komponen model mempunyai peran berbeda-beda dalam analisis secara menyeluruh.

3.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Singgih Santoso (2000) ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket, yaitu keharusan sebuah angket untuk *valid* dan *reliable*. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh angket tersebut. Sedangkan suatu angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Untuk lebih jelasnya validitas data dapat diukur dengan membandingkan r hitung dengan r table (*r product moment*), dimana jika :

- r hitung $>$ r tabel \Rightarrow data valid
- r hitung $<$ r tabel \Rightarrow data tidak valid

Sedangkan pengujian reliabilitas data yaitu dengan membandingkan r hitung dengan r table, dimana jika :

- $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}} \Rightarrow$ data reliabel
- $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}} \Rightarrow$ data tidak reliabel

3.6.2. Langkah-langkah Dalam Pemodelan SEM

Pemodelan *SEM* dapat dilakukan dengan pendekatan dua langkah (*two step modeling approach*) yaitu pertama mengembangkan *model pengukuran* dan kedua adalah *model structural* (Ferdinand, 2002).

Model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Sedangkan *model structural* merupakan model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor.

3.6.3. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teori yang kuat *SEM* tidak dapat digunakan. *SEM* tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan *SEM* (Ferdinand, 2002)

Penelitian ini juga ingin menguji bagaimana pengaruh hubungan faktor kekuasaan, kemitraan, kewirausahaan dan distribusi. Bagaimana faktor distribusi berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Konstruksi dan dimensi yang akan diteliti dari model teoritis di atas diuraikan dalam Tabel 3.3.

3.6.4. Penyusunan Diagram Alur

Tampilan model teoritis penelitian ini akan dibuat melalui aplikasi *AMOS 4.01*. Model penelitian yang akan dikembangkan digambarkan dalam diagram alur (*path diagram*) untuk mempermudah hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program didalam *SEM* akan mengkonversi gambar diagram alur tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Dalam *SEM* dikenal faktor (*construct*) yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan alur sebab akibat dari konstruk yang akan dipakai dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari (Ferdinand, 2002).

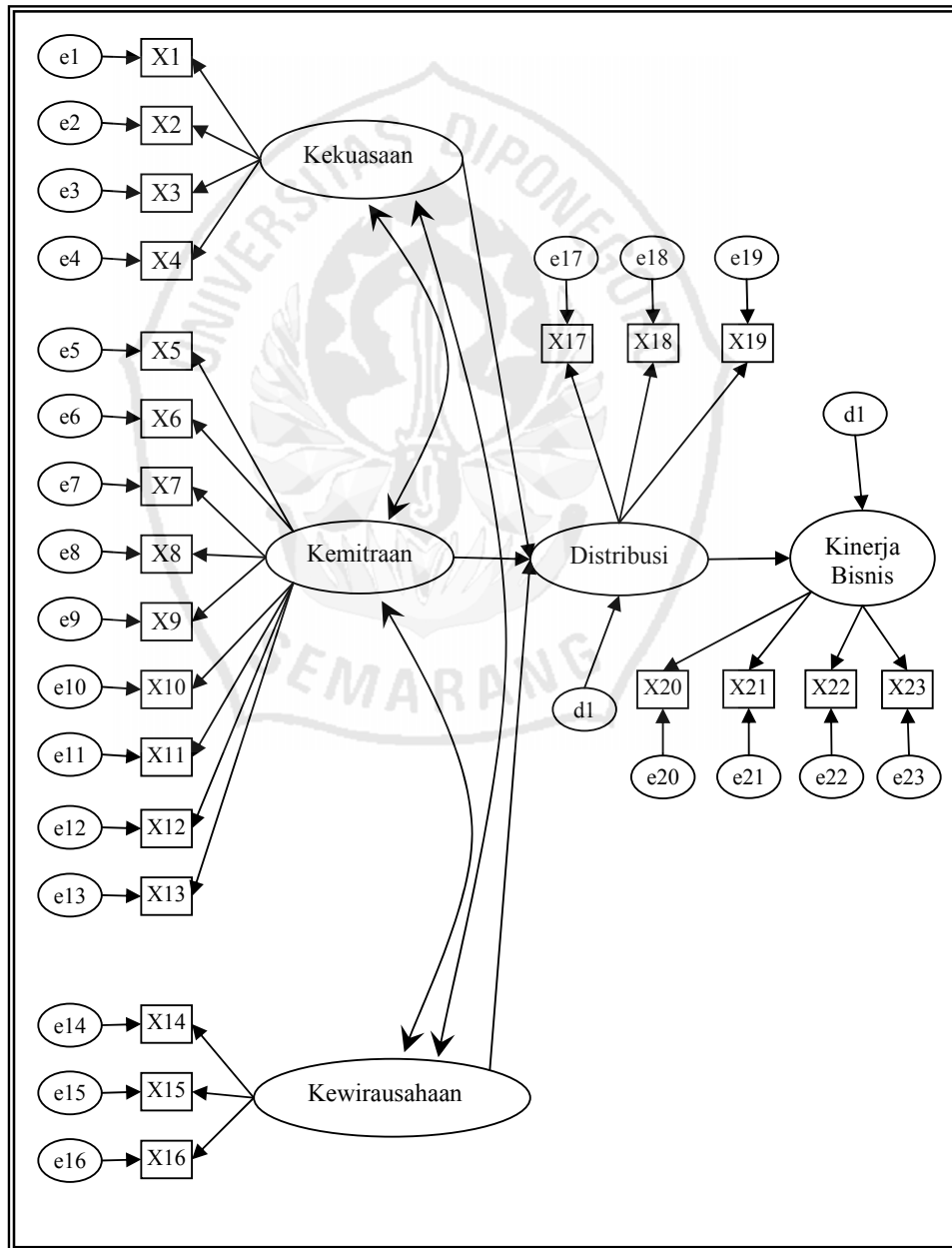
Dalam diagram alur hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok yaitu *eksogen* dan *endogen* yang diuraikan sebagai berikut :

1. Konstruk Eksogen (*Exogenous constructs*). Konstruk eksogen dikenal sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*). Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain,

tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Diagram alur disajikan pada Gambar 3.1. & Variabel dan Dimensi disajikan pada Tabel 3.3.

Gambar : 3.1
Diagram Alur



Tabel 3.3.
Variabel dan Dimensi

Variabel	Dimensi	Notasi
Kekuasaan	<ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan/imbalan • Sanksi/hukuman • Wewenang/hak • Keahlian 	X1 X2 X3 X4
Kemitraan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengutamakan hubungan/adil • Identifikasi/seleksi • Bentuk kontrak • Hubungan yang adil • Hubungan yang kuat • Saran/latihan • Dukungan/motivasi • Evaluasi • Kontrol 	X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13
Kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi • Pengambilan risiko • Proaktif 	X14 X15 X16
Distribusi	<ul style="list-style-type: none"> • Kecukupan jumlah • Waktu pengiriman • Kelengkapan item produk 	X17 X18 X19
Kinerja Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelian ulang • Pertumbuhan pasar • <i>Return on Assets (ROA)</i> • <i>Return on Sales (ROS)</i> 	X20 X21 X22 X23

3.6.5. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Pada tahap ini model pengukuran yang spesifik siap dibuat dengan merubah diagram alur kedalam model pengukuran. Persamaan yang di bangun dari diagram alur yang dikonversikan terdiri dari:

1. Persamaan *structural* (SEM) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Tabel. 3.4

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

Tabel. 3.4.
Model Persamaan Struktural

Distribusi = β_1 Kekuasaan + β_2 Kemitraan + β_3 Kewirausahaan + δ_1
Kinerja Bisnis = γ_1 Distribusi + δ_2

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar variabel atau konstruk (Ferdinand, 2000). Tabel 3.5.

3.6.6. Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model

Matriks input yang digunakan dalam penelitian ini adalah *matriks kovarians*. Sedangkan teknik estimasi yang dipilih adalah *Maksimum Likelihood Estimation (MLE)*, jika nanti jumlah ukuran sampel yang digunakan relatif kecil yakni antara 100- 200.

Tabel 3.5.
Model Pengukuran

Konsep Eksogen	Konsep Endogen
X1 = χ_1 Kekuasaan + e 1	X17 = χ_{17} Distribusi + e 17
X2 = χ_2 Kekuasaan + e 2	X18 = χ_{18} Distribusi + e 18
X3 = χ_3 Kekuasaan + e 3	X19 = χ_{19} Distribusi + e 19
X4 = χ_4 Kekuasaan + e 4	
X5 = χ_5 Kemitraan + e 5	X20 = χ_{20} Kinerja Bisnis + e 20
X6 = χ_6 Kemitraan + e 6	X21 = χ_{21} Kinerja Bisnis + e 21
X7 = χ_7 Kemitraan + e 7	X22 = χ_{22} Kinerja Bisnis + e 22
X8 = χ_8 Kemitraan + e 8	X23 = χ_{23} Kinerja bisnis + e 23
X9 = χ_9 Kemitraan + e 9	
X10 = χ_{10} Kemitraan + e 10	
X11 = χ_{11} Kemitraan + e 11	
X12 = χ_{12} Kemitraan + e 12	
X13 = χ_{13} Kemitraan + e 13	
X14 = χ_{14} Kewirausahaan + e 14	
X15 = χ_{15} Kewirausahaan + e 15	
X16 = χ_{16} Kewirausahaan + e 16	

3.6.7. Antisipasi Munculnya Masalah Identifikasi

Menurut Ferdinand (2000) ada beberapa penyebab masalah identifikasi yang perlu diantisipasi dalam penggunaan *AMOS*, seperti:

1. *Standard Error* untuk satu atau beberapa koefisien yang sangat besar.

2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
3. Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya *Variance Error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

3.6.8. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Uji Kesesuaian

Evaluasi akan dilakukan dengan kriteria *Goodness of Fit* melalui beberapa pengujian

1. *Chi Square* (χ^2)

Merupakan uji statistik mengenai adanya persediaan antara matriks kovarian populasi dan kovarian sampel, semakin kecil χ^2 semakin baik modelnya (karena dalam uji beda *chi-square*, $\chi^2 = 0$, berarti benar-benar tidak ada perbedaan, H_0 diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $P > 0.05$ atau $P > 0.01$ (Hulland et al, 1996)

2. *Goodness of Fit index (GFI)*

Merupakan index kesesuaian, yang menghitung proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terestimasi. *GFI* mempunyai rentang nilai antara 0-1, semakin mendekati nilai satu semakin baik model itu.

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

Merupakan teknik penyesuaian *fit index* yang menggunakan *degrees of freedom*. Nilai yang dapat di toleransi AGFI 0,90 – 0,95.

4. *The Minimum Sample Discrepancy Function / DF (CMIN/DF)*

Merupakan uji statistik yang dihasilkan dari nilai *Chi Square* dibagi dengan derajat bebas (χ^2 relatif). Nilai χ^2 relatif yang dihasilkan adalah kurang dari 3.

5. *Tucker Lewis Index (TLI)*

Merupakan sebuah alternatif *fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan untuk sebuah model adalah 0,95 atau lebih.

6. *Comparative Fit Index (CFI)*

Merupakan salah satu pengukuran kesesuaian yang tidak dipengaruhi oleh besarnya sampel. Nilai yang diharapkan muncul adalah 0,95 atau lebih.

Tabel 3.6
Evaluasi Kriteria *Goodness of Index*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>
χ^2 <i>Chi -Square</i>	df. $\chi =$ tabel
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
<i>CMNI / DF</i>	$\leq 2,00$
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (2000)

3.6.9 Interpretasi dan Modifikasi Model

Modifikasi model akan diajukan dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Modifikasi yang mungkin terhadap sebuah model yang diuji dapat dilakukan dengan menguji *standardized residual* yang dihasilkan oleh model itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 0,05.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *structural equation modelling* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab ini.

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Populasi dalam penelitian ini adalah para peternak broiler kemitraan. Sampel adalah bagian dari populasi dengan karakteristik yang relatif sama sehingga dianggap dapat mewakili populasi. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui pembagian angket yang diberikan kepada responden (Indriantoro dan Supomo, 1999) dalam hal ini adalah para peternak broiler yang bergabung dalam kemitraan di Semarang, Kudus dan Salatiga sebanyak 115 responden.

Data responden pada Tabel 4.1 menunjukkan, responden di Semarang 40 %, Kudus 37 % dan Salatiga 23 %, dengan usia 17- 40 tahun 57 % , usia 41- 50 tahun 25 % dan usia 51-68 tahun 18 %. Pendidikan responden 54 % (SLTA). Lama beternak 1-5 tahun 44% , 6- 10 tahun 40 % dan 11- 15 tahun 15 % . Lama bermitra terbesar 1- 5 tahun 64 % dan 6 – 10 tahun 35 % . Makna strategis dari temuan ini adalah kontribusi kemitraan ternak broiler terbesar yang menunjang kewirausahaan mempunyai pendidikan SLTA (54 %) dan lama bermitra 1-10 tahun (84 %).

Tabel 4.1
Data Responden

Uraian	Frekuensi	Prosentase
1. Wilayah survey		
Semarang	46	40
Kudus	42	37
Salatiga	27	23
Total	115	100
2. Usia responden		
17 - 30	27	24
31 - 40	38	33
41 - 50	29	25
51 - 68	21	18
Total	115	100
3. Pendidikan terakhir		
SD	21	18
SLTP	14	12
SLTA	62	54
D3	8	7
S1	10	9
Total	115	100
4. Lama beternak (Tahun)		
1 – 5	50	44
6 – 10	39	40
11- 15	17	15
16 – 20	9	1
Total	115	100
5. Lama bermitra (Tahun)		
1 - 5	73	64
6 - 10	40	35
11 – 15	2	1
Total	115	100

Sumber : Data primer penelitian 2006

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

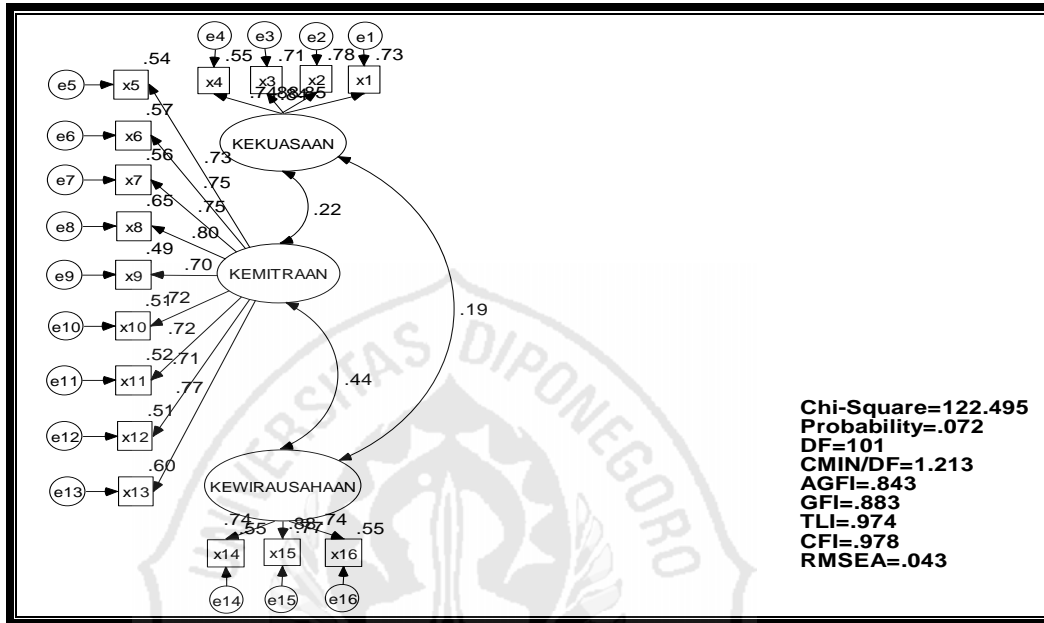
4.2.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang dapat dipakai dalam SEM adalah matriks korelasi atau matriks kovarian, karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas, maka matrik input yang digunakan operasi SEM adalah matriks kovarian (Ferdinand, 2002, hal 46-47). SEM merupakan alat analisis yang berbasis pada kovarian yang mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh matrik korelasi. Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method (MLE)*. Matriks kovarian dapat dilihat dalam Lampiran

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

Pada tahap analisis faktor konfirmatori ini bertujuan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten dalam penelitian. Pengujian yang dilakukan adalah untuk menguji unidimensionalitas dari masing – masing pembentuk variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis konfirmatori ditampilkan berikut ini :

Gambar 4.1
Analisis Konfirmatori pada Variabel Eksogen



Sumber : Data yang diolah,2006

Tabel 4.2
Hasil pengujian Kelayakan Model pada
Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Eksogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	125.458	122.495	Baik
<i>Probability</i>	≥0,05	0.072	Baik
GFI	≥0,90	0.883	Marginal
AGFI	≥0,90	0.843	Marginal
TLI	≥0,95	0.974	Baik
CFI	≥0,95	0.978	Baik
CMIN/DF	≤2,00	1.213	Baik
RMSEA	≤0,08	0.043	Baik

Sumber : Data yang diolah,2006

Tabel 4.3
Regression Weihgt pada Variabel Eksogen

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x7	<--	KEMITRAAN	1				
x6	<--	KEMITRAAN	0.989	0.122	8.09	0	par-1
x5	<--	KEMITRAAN	0.958	0.123	7.762	0	par-2
x15	<--	KEWIRUSAHAAN	1.152	0.148	7.808	0	par-3
x8	<--	KEMITRAAN	1.083	0.123	8.784	0	par-4
x9	<--	KEMITRAAN	0.89	0.118	7.507	0	par-5
x10	<--	KEMITRAAN	0.91	0.119	7.662	0	par-6
x11	<--	KEMITRAAN	0.79	0.102	7.754	0	par-7
x12	<--	KEMITRAAN	0.862	0.113	7.623	0	par-8
x13	<--	KEMITRAAN	1.01	0.124	8.144	0	par-9
x3	<--	KEKUASAAN	1.091	0.121	8.987	0	par-10
x4	<--	KEKUASAAN	1				
x2	<--	KEKUASAAN	1.215	0.131	9.298	0	par-11
x1	<--	KEKUASAAN	1.201	0.131	9.193	0	par-12

Sumber : Data yang diolah,2006

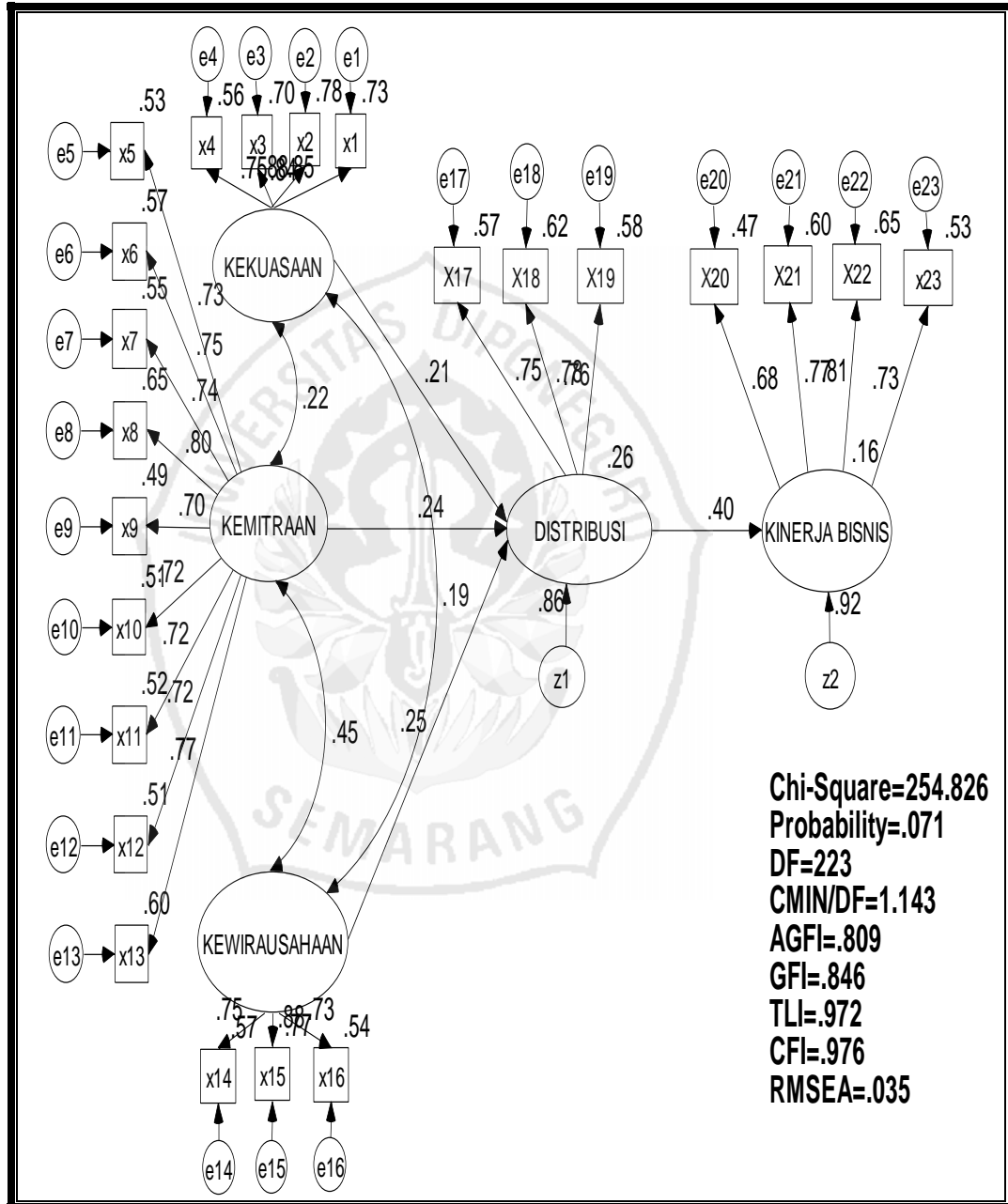
Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel eksogen dan endogen menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.2 dimana angka – angka *goodness of fit index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk – konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini berada diatas batas signifikansinya yaitu diatas 0,05. Angka ini menunjukkan hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matrik kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu

hipotesa nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk – konstruk yang ada pada model dapat diterima. Hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pengukur masing – masing variabel laten memberikan hasil yang baik yaitu nilai *critical ratio* (CR-yang identik dengan nilai t-hitung) diatas 1,96 dengan memberikan probabilitas (P) yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk pada hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian – penyesuaian.

4.2.3. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan *full model structural equation modeling* (SEM). Dalam analisis ini dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan *full model* dan uji statistik. Hasil pengolahan data dan analisis hasil *full model SEM* akan ditampilkan pada Gambar 4.2 berikut ini :

Gambar 4.2
Uji Full Model Structural Equation Modeling (SEM)



Sumber : Data yang diolah, 2006

Tabel 4.4
Evaluasi Kelayakan *Full Model (SEM)*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	105.267	254.826	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.071	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,846	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,809	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0.972	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.976	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.143	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,035	Baik

Sumber : Data yang diolah, 2006

Dalam analisis SEM dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model dan dari uji ini akan diperoleh indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Hasil uji kesesuaian dalam penelitian untuk model yang sedang dikembangkan ini diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah *chi-square* sebesar 254.826 dengan nilai probabilitas sebesar 0,071 yang berada diatas signifikansi 0,05. Angka ini menunjukkan hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matrik kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu hipotesis nol diterima. Indeks kesesuaian model yang lainnya seperti nilai TLI 0.972 dan nilai CFI 0.976 yang lebih besar dari 0,95, nilai CMIN/DF 1.143 yang lebih kecil dari 2,00 dan nilai RMSEA 0,035 yang lebih kecil dari 0.08, walaupun nilai GFI dan AGFI masih berada dibawah 0,90 yaitu sebesar 0.846 dan 0.809 dapat diterima secara marginal. Indeks – indeks kesesuaian model ini memberikan

konfirmasi yang cukup untuk dapat membuat model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima.

Hubungan antar variabel menjadi dasar dalam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk itu diperlukan uji statistik yang dapat dirujuk melalui *regression weight* pada *full model* yang bertujuan menguji hipotesis mengenai kausalitas yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (CR) yang identik dengan uji t dalam regresi dan nilai probabilitas (P). Hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai CR lebih besar dari 1,96 dan nilai P lebih kecil dari 0,05. Hasil pengolahan data Tabel 4.5 menunjukkan nilai CR lebih dari 1,96 dan P dibawah 0.05. Hal ini menunjukkan hubungan kausalitas yang signifikan untuk masing – masing hubungan variabel.

Tabel 4.5***Regression Weight pada Full Model***

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DISTRIBUSI	<--	z1	0.916	0.111	8.219	0	par-5
DISTRIBUSI	<--	KEKUASAAN	0.189	0.092	2.045	0.041	par-19
DISTRIBUSI	<--	KEWIRAUSAHAAN	0.225	0.11	2.038	0.042	par-21
DISTRIBUSI	<--	KEMITRAAN	0.219	0.107	2.05	0.04	par-22
KINERJA BIS	<--	z2	0.808	0.107	7.532	0	par-6
KINERJA BIS	<--	DISTRIBUSI	0.333	0.1	3.319	0.001	par-23
x7	<--	KEMITRAAN	1				
x6	<--	KEMITRAAN	0.991	0.123	8.054	0	par-1
x5	<--	KEMITRAAN	0.96	0.124	7.737	0	par-2
x15	<--	KEWIRAUSAHAAN	1.161	0.146	7.941	0	par-3
X19	<--	DISTRIBUSI	0.891	0.128	6.939	0	par-4
x8	<--	KEMITRAAN	1.086	0.124	8.75	0	par-7
x9	<--	KEMITRAAN	0.893	0.119	7.49	0	par-8
x10	<--	KEMITRAAN	0.912	0.119	7.637	0	par-9
x11	<--	KEMITRAAN	0.793	0.103	7.735	0	par-10
x12	<--	KEMITRAAN	0.867	0.114	7.622	0	par-11
x13	<--	KEMITRAAN	1.016	0.125	8.142	0	par-12
x3	<--	KEKUASAAN	1.084	0.12	9.006	0	par-13
x4	<--	KEKUASAAN	1				
x2	<--	KEKUASAAN	1.209	0.129	9.341	0	par-14
x1	<--	KEKUASAAN	1.197	0.129	9.251	0	par-15
x16	<--	KEWIRAUSAHAAN	1				
x14	<--	KEWIRAUSAHAAN	0.862	0.117	7.377	0	par-16
X21	<--	KINERJA BISNIS	1.123	0.165	6.797	0	par-24
X18	<--	DISTRIBUSI	1.05	0.142	7.389	0	par-25
X17	<--	DISTRIBUSI	1				
X20	<--	KINERJA BISNIS	1				
X22	<--	KINERJA BISNIS	1.241	0.175	7.106	0	par-26
x23	<--	KINERJA BISNIS	1.26	0.189	6.651	0	par-27

Sumber : Data yang diolah, 2006

4.2.4. Problem Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standard error*, *variance error* dan korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang menunjukkan tidak adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi dikarenakan oleh beberapa kondisi sebagai berikut :

- a. Adanya standar error dengan nilai yang sangat besar
- b. Adanya angka aneh seperti nilai *variance error* yang negatif
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni diatas 0,90

Problem indentifikasi seperti diatas relatif tidak ditemukan dalam penelitian ini.

4.3. Evaluasi atas Asumsi – Asumsi SEM

Dalam proses permodelan SEM dituntut untuk terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya . Berikut ini disajikan beberapa bahasan mengenai asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan AMOS 4.01

4.3.1. Evaluasi Normalitas Data

Tingkat normalitas data merupakan persyaratan dari operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai skewness yang digunakan. Asumsi normalitas akan ditolak apabila nilai z lebih besar dari nilai kritis $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05. Uji normalitas data dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6
Uji Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x23	4	10	0.076	0.333	-0.249	-0.545
x1	4	10	0.036	0.16	-0.983	-2.152
x13	4	10	0.084	0.366	-0.613	-1.343
x12	4	10	0.092	0.402	-0.505	-1.106
x11	4	10	-0.023	-0.099	-0.443	-0.97
x10	4	10	0.091	0.4	-0.478	-1.046
x9	4	10	0.047	0.204	-0.546	-1.194
x8	4	10	0.46	2.012	-0.406	-0.888
X22	4	9	-0.083	-0.363	-0.854	-1.87
X17	4	10	-0.28	-1.224	-0.44	-0.963
X21	4	10	0.181	0.791	-0.309	-0.676
X20	4	10	0.104	0.457	-0.541	-1.184
X19	4	9	-0.306	-1.34	-0.471	-1.031
X18	4	10	-0.203	-0.889	-0.685	-1.499
x14	4	10	-0.194	-0.851	-0.528	-1.156
x15	4	10	-0.218	-0.954	-0.691	-1.512
x16	4	10	-0.027	-0.117	-0.545	-1.194
x5	4	10	0.057	0.248	-0.666	-1.458
x6	4	10	0.301	1.319	-0.424	-0.928
x7	4	10	0.194	0.849	-0.7	-1.532
x2	4	10	0.081	0.355	-0.953	-2.086
x3	4	10	0.062	0.271	-0.68	-1.488
x4	4	10	0.22	0.961	-0.583	-1.277
Multivariate					-1.421	-0.225

Sumber : Data yang diolah , 2006

Penggunaan kriteria *critical ratio* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0,01 maka melalui pengamatan angka – angka pada kolom C.R yang ditunjukkan pada Tabel 4.6. dapat disimpulkan tidak ada angka yang lebih besar daripada ± 2.58 dan kisaran angka- angka pada kolom *skewness* tidak ada yang melebihi ± 1.96 pada tingkat signifikansi 0,05 . Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

4.3.2. Evaluasi Outliers Univariate

Pengujian tentang ada atau tidaknya *outliers univariate* dilakukan dengan menganalisis z dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai z yang lebih besar dari 3.00 maka berarti data ini termasuk kategori univariate. Hasil pengolahan data untuk mengetahui ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat pada (Lampiran 2). Nilai z setiap data x_1 sampai dengan x_{23} pada kolom minimum dan maksimum tidak ada yang menunjukkan angka yang lebih dari 3,00. Hal ini berarti bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers univariate*.

4.3.2.1. Evaluasi Outliers Multivariate

Ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis distance*). Uji mahalanobis dapat dilakukan dengan perhitungan jarak Mahalanobis melalui program Amos . 4.01. Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa jarak mahalanobis minimum adalah 16.314 dan maksimum adalah 37.216. Berdasarkan nilai *chi-square* yaitu 41.638 dengan derajat bebas 23 (jumlah indikator) dalam lampiran nilai P ternyata $>$ dari nilai P yang ditentukan ($P= 0,001$) pada tingkat signifikansi 0.01, tidak ada angka – angka dalam jarak mahalanobis , baik minimum maupun maksimum yang melebihi *chi square* 41.638 dengan demikian data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers multivariate*.

4.3.2.2. Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui determinan matrik kovarian yang benar benar kecil atau mendekati nol. Hasil

pengolahan data menunjukkan nilai determinan matriks kovarian sampel sebagai berikut :

Determinant of sample covariance matrix = 7.8461e+001

Dengan melihat nilai determinan matriks kovarian sampel yang jauh dari nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

4.3.2.3. Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa baik tingkat kelayakan (*goodness of fit*) dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam operasi SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan.

Dari delapan kriteria yang dipersyaratkan , 6 kriteria (*Chi square* , *Probability*, TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA) diprediksikan baik, AGFI dan GFI diterima secara marginal. Dan hasil ini masih dianggap wajar bila secara umum kemudian disimpulkan bahwa model penelitian yang sedang dikembangkan ini memiliki tingkat kelayakan (*goodness of fit*) yang relatif baik .

4.3.3. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk melihat apakah model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dikatakan baik ,maka nilai *standardized residual covariance* yang kecil harus dipenuhi. Batas nilai *standardize residual covariance* yang disyaratkan untuk dipenuhi adalah ± 2.58 . Hasil pengolahan data untuk dianalisis dalam model penelitian yang sedang dikembangkan ini terlihat bahwa angka – angka yang

merujuk *nilai standardize residual covariance* berada dibawah ± 2.58 yang berarti *standardize residual covariance* bernilai kecil dan syarat inipun terpenuhi (Lampiran)

4.3.4. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengidentifikasi sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan nilai *cut of value* dari reliabilitas konstruk adalah 0.70 dari *variance extract* 0.50.

4.3.4.1. Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten digunakan program komputer SPSS. Untuk mempermudah tampilan dalam analisis tersaji Tabel 4.7 , yang merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator / dimensi untuk setiap variabel.

4.3.4.2. *Variance Extract*

Variance extract merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk / variabel laten yang dikembangkan. Minimum nilai *variance extract* yang dapat diterima sebesar 0.50. Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* pun ditampilkan keduanya tampak dalam satu Tabel 4.7

Dari Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada di atas nilai batas yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada di atas 0.70 dan semua nilai *variance extract* berada di atas 0.50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator – indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract

	Loading	Loading ²	Error	ej	∑ Loading ²	Reliability	Variance Extract
x1	0.86	0.73	0.73	0.27	11.04	0.90	0.69
x2	0.88	0.78	0.78	0.22			
x3	0.84	0.71	0.71	0.29			
x4	0.75	0.56	0.56	0.44			
	3.32	2.78	2.77	1.23			
x5	0.73	0.54	0.54	0.46	44.38	0.92	0.55
x6	0.75	0.57	0.57	0.43			
x7	0.74	0.55	0.55	0.45			
x8	0.80	0.65	0.65	0.35			
x9	0.70	0.49	0.49	0.51			
x10	0.72	0.51	0.51	0.49			
x11	0.72	0.52	0.52	0.48			
x12	0.72	0.51	0.51	0.49			
x13	0.78	0.60	0.60	0.40			
	6.66	4.94	4.94	4.06			
x14	0.75	0.56	0.56	0.44	5.59	0.83	0.63
x15	0.88	0.78	0.78	0.22			
x16	0.73	0.54	0.54	0.46			
	2.36	1.88	1.88	1.12			
x17	0.75	0.57	0.57	0.43	5.28	0.81	0.59
x18	0.78	0.61	0.61	0.39			
x19	0.76	0.58	0.58	0.42			
	2.30	1.76	1.76	1.24			
x20	0.68	0.57	0.57	0.43	8.95	0.82	0.51
x21	0.77	0.43	0.43	0.57			
x22	0.81	0.46	0.46	0.54			
x23	0.73	0.56	0.56	0.44			
	2.99	2.02	2.02	1.98			

Sumber : Data yang diolah , 2006

4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini berdasarkan telaah pustaka. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data dalam penelitian dengan

menggunakan analisis SEM. Secara general , pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis *critical ratio* (C.R) dan nilai probabilitas (P) sebagai hasil dari pengolahan data yang dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan. Nilai *critical ratio* yang dipersyaratkan diatas 1,96 dan nilai probabilitas dibawah 0.05. Jika hasil dari pengolahan data memenuhi data persyaratan tersebut maka hipotesis dalam penelitian yang diajukan dinyatakan dapat diterima.

H 1 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kekuasaan terhadap efektivitas saluran distribusi. Semakin kuat faktor kekuasaan yang digunakan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.

Parameter estimasi antara kekuasaan dan efektivitas saluran distribusi menunjukkan hasil 0,189 yang dapat diterima pada taraf signifikan 0,05 dengan probabilitas 0,041 ($<0,05$) nilai C.R 2,045 yang ditentukan yaitu $C.R > 1,96$. Hal ini berarti bahwa kekuasaan berpengaruh positif terhadap efektivitas distribusi. Dengan demikian maka hipotesis kesatu dapat dibuktikan.

Variabel kekuasaan dalam pengaruhnya terhadap efektivitas saluran distribusi diukur dari indikator-indikator dengan nilai parameter estimasi masing-masing : Penghargaan/imbalana (1,197), Sanksi/hukuman (1,209), wewenang/hak(1,084), keahlian (1,000), sedangkan variabel efektivitas saluran distribusi diukur melalui indikator-indikator : kecukupan jumlah (1,000), waktu pengiriman (1,05) dan kelengkapan item produk (0,891). Indikator-indikator tersebut telah melalui uji reliabilitas sebagai alat ukur masing-masing variabel.

Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kekuasaan yang dimiliki oleh Inti yang digunakan terhadap peternak mitra akan berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi, hasil yang diperoleh sejalan dengan penelitian terdahulu (Shipley dan Egan, 1992, Johnson, L 1999).

Hubungan positif antara kekuasaan dan efektivitas saluran distribusi menunjukkan bahwa Inti menggunakan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa (*non coersive*) terbukti lebih produktif dibanding dengan kekuasaan yang bersifat memaksa (*coersive*) yaitu berupa sanksi/hukuman. Kekuasaan yang bersifat tidak memaksa terdiri dari penghargaan, wewenang dan keahlian, sedangkan kekuasaan yang bersifat memaksa berupa pemberian sanksi.

Diantara indikator kekuasaan berupa : penghargaan, sanksi, wewenang dan keahlian, sebagian besar responden menilai bahwa sanksi dan penghargaan merupakan indikator dari variabel kekuasaan yang memberikan kontribusi terbesar terhadap efektivitas saluran distribusi. Penerapan strategi pengendalian saluran distribusi dapat digunakan untuk menguasai semua anggota saluran agar dapat mengendalikan kegiatan mereka secara terpusat kearah pencapaian tujuan bersama dengan tujuan; meningkatkan pengendalian, memperbaiki ketidak efisienan, mengetahui efektivitas biaya melalui kurva pengalaman dan pencapaian skala ekonomi, dengan kata lain untuk mencapai efektivitas saluran distribusi.

Memperoleh suatu peran kepemimpinan dan kekuatan didalam saluran distribusi adalah masalah manajemen yang penting. Suatu perusahaan akan mendapat kekuatan terhadap organisasi saluran karena memiliki kelebihan dan

spesifikasi yaitu ukuran usaha, pengalaman dan faktor-faktor lingkungan dan kemampuan untuk memanfaatkan faktor tersebut. Kekuatan pemimpin saluran tergantung pada keunggulan bersaing dan lingkungannya (Etgar, 1977).

Anggota saluran menggunakan kekuatan untuk membedakan siapa yang akan melakukan aktivitas pemasaran, mengkoordinasi kinerja perusahaan dan mengelola konflik diantar mereka sendiri (Stern, El Anshary dan Stend 1992 dalam Brown *et.al* 1995). Walaupun penggunaan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa/non coersive lebih produktif, Inti tetap harus menggunakan kekuasaan yang bersifat memaksa (coersive) terutama untuk memberikan keputusan yang tegas berupa pemberian sanksi atas anggota saluran distribusinya yang melanggar komitmen akan semakin diakui, misalnya penanguhan pemasukan anak ayam bibit, sampai pada pemutusan kontrak kerjasama. Pengharganya bilamana peternak mitra berhasil (teknis) maka dapat diberikan insentif yang berupa bonus prestasi pemeliharaan (teknis) maupun keuntungan dari kelebihan harga kontrak (bonus pasar).

H 2 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kemitraan terhadap efektivitas saluran distribusi. Semakin baik hubungan kemitraan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.

Parameter estimasi antara kemitraan dan efektifitas saluran distribusi menunjukkan hasil 0,219 yang dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05 probabilitas 0,04($P < 0,05$) dengan nilai C.R = 2.05 menunjukkan nilai hitung yang lebih besar yaitu $C.R > 1,96$. Hal ini berarti bahwa kemitraan berpengaruh positif

terhadap efektivitas saluran distribusi. Dengan demikian hipotesis kedua dapat dibuktikan.

Variabel kemitraan dalam pengaruhnya terhadap efektivitas saluran distribusi diukur dari indikator-indikator dengan nilai parameter estimasi masing-masing : mengutamakan hubungan (0,96), identifikasi (0,991), bentuk kontrak (1,0), hubungan yang adil (1,086), hubungan yang kuat (0,893), saran dan latihan (0,912), dukungan dan motivasi (0,793), evaluasi (0,867), dan kontrol (1,016) sedangkan efektivitas saluran distribusi diukur melalui indikator-indikator kecukupan jumlah, waktu pengiriman, dan kelengkapan item produk. Indikator-indikator tersebut telah melalui uji reliabilitas sebagai alat ukur masing-masing variabel.

Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kemitraan antara Inti dengan peternak mitra akan berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi, hasil yang diperoleh sejalan dengan penelitian terdahulu (Shiplely and Egan, 1992, Johnson, 1999). Diantara indikator kemitraan yang terdiri dari mengutamakan hubungan, identifikasi, bentuk kontrak, hubungan yang adil, hubungan yang kuat, saran dan latihan, dukungan dan motivasi, evaluasi, dan kontrol, sebagian besar responden mempersepsikan indikator bentuk kontrak, hubungan yang adil dan kontrol memberikan kontribusi yang besar terhadap hubungan antara kemitraan dan efektivitas saluran distribusi.

Penyusunan kontrak dan tujuan, kontrak menentukan secara jelas tanggungjawab kedua belah pihak sekaligus imbalannya, lama kesepakatan, bagaimana menyelesaikan perselisihan dan sebagainya. Tujuan ditetapkan dalam

kontrak dan atau ditentukan secara periodik dipandang dari sudut yang berlaku. Namun tekanan ketika menentukan tujuan dalam kerangka kemitraan harus pada kejujuran dan saling menguntungkan untuk meningkatkan konsensus . Penguatan hubungan, pemimpin kemitraan menganggapnya penting untuk menunjukkan bagaimana dia bermaksud membantu anggota mencapai kepentingan bersamanya.

Pengendalian, merupakan elemen integral dari kemitraan channel yang efektif. Kadangkala seorang pemimpin dibenarkan untuk mengahiri kontrak sebagai ancaman sanksi. Namun, dalam sebuah kemitraan dia mengakui bahwa seringkali lebih produktif untuk melihat diluar ukuran hukuman dalam mengevaluasi kondisi dan memberikan dorongan, masukan serta dukungan material. Secara ringkas, kemitraan meningkatkan kerjasama antar saluran dan mengurangi konflik berdasarkan sumber-sumber kekuasaan bukan paksaan, komunikasi, saling kerjasama dan keadilan. Sehingga nantinya efektivitas saluran distribusi dapat dengan mudah dicapai.

Strategi manajemen konflik dalam saluran distribusi adalah untuk mengatasi konflik yang terjadi antara anggota saluran distribusi yang pada umumnya bersumber pada ketidaksamaan tujuan, hak dan peranan yang tidak jelas, perbedaan persepsi dan sangat besarnya ketergantungan perantara kepada produsen (Shipley dan Egan 1992).

H 3 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kewirausahaan terhadap efektivitas saluran distribusi. Semakin tinggi sikap kewirausahaan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.

Parameter estimasi faktor kewirausahaan terhadap efektivitas saluran distribusi menunjukkan hasil 0,225 yang dapat diterima pada taraf signifikan 0,05 probabilitas 0.042 ($P < 0,05$), dengan nilai $C.R = 2,038$ menunjukkan nilai t-hitung yang lebih besar disbanding $C.R$ minimal yang ditentukan yaitu $C.R > 1,96$. Hal ini berarti bahwa kewirausahaan berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi. Dengan demikian maka hipotesis ketiga dapat dibuktikan.

Variabel kewirausahaan yang dimiliki oleh peternak mitra dalam pengaruhnya terhadap efektivitas saluran distribusi diukur dari indikator-indikator beserta nilai parameter estimasinya : inovasi (0,862), pengambilan risiko (1,161) dan proaktif (1,00) sedangkan efektivitas saluran distribusi diukur melalui indikator-indikator : kecukupan jumlah, waktu pengiriman dan kelengkapan item produk. Indikator-indikator tersebut telah melalui uji reliabilitas sebagai alat ukur dari masing-masing variabel. Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kewirausahaan yang dimiliki oleh peternak mitra berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi, hasil yang diperoleh sejalan dengan peneliti terdahulu (Narus dan Anderson, 1996).

Faktor kewirausahaan mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas saluran distribusi dengan parameter estimasi (0,249) sedangkan pengaruh tidak langsung kewirausahaan terhadap kinerja bisnis (0,1), Dengan demikian dalam menerapkan kompetensi kewirausahaan Inti memprioritaskan pada upaya yang dapat meningkatkan kapabilitas saluran distribusi melalui ketersediaan produk.pakan ternak dengan jumlah yang cukup.

Dalam penelitian ini, efektivitas saluran distribusi terbukti dipengaruhi oleh kewirausahaan dari peternak mitra . Diantara indikator kewirausahaan yang terdiri dari inovasi, pengambilan risiko dan proaktif sebagian besar responden mempersepsikan indikator pengambilan risiko mempunyai kontribusi paling besar terhadap efektivitas saluran distribusi dengan memperbesar unit usaha ternak mitra meskipun saat harga daging rendah. Morris dan Lewis (1995) menyimpulkan bahwa dalam membangun kemakmuran ekonomi dan meningkatkan kualitas kehidupan sosial dimana marketing merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari hal tersebut, *entrepreneurship* merupakan instrument yang mempengaruhi evolusi fungsi marketing diseluruh tingkat organisasi dan sosial / masyarakat. Tiga sikap dan perilaku yang mendasari kewirausahaan adalah : inovatif, pengambilan risiko, dan proaktif .

Peternak mitra dihadapkan pada ketidakpastian harga daging dipasaran, hal ini akan sangat mempengaruhi dalam penentuan harga kontrak kerjasama kemitraan. Keputusan akan dilanjutkannya kontrak ini tidak lepas dari keberanian peternak mitra dalam pengambilan risiko. Bilamana peternak mitra tidak melanjutkan kontrak sudah barang tentu akan menimbulkan aliran distribusi pakan juga terhambat pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja bisnis. Pemecahan masalah diatas adalah pengelolaan bisnis peternakan broiler harus berani untuk mengambil risiko, proaktif dalam mencari peluang pasar baru dan inovasi harus selalu ditumbuhkan terhadap peternak mitra untuk terus berusaha mempertahankan kinerja bisnisnya. dengan tindakan inovasi dan pengambilan keputusan yang tepat.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apabila peternak mitra menerapkan dan meningkatkan kompetensi kewirausahaan dengan baik maka hal tersebut meningkatkan efektivitas saluran distribusi dalam hal ini peternak mitra dan kinerja bisnis nya.

H 4 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja bisnis. Semakin efektif saluran distribusi semakin baik kinerja bisnis.

Parameter estimasi efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja bisnis menunjukkan hasil 0.333 yang dapat diterima pada taraf signifikan 0,05 probabilitas 0,001 ($<0,05$), dengan nilai C.R = 3,319 menunjukkan nilai t-hitung yang lebih besar dibanding C.R minimal yang ditentukan yaitu C.R $> 1,96$. Hal ini berarti bahwa efektivitas saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Dengan demikian maka hipotesis keempat dapat dibuktikan.

Variabel efektivitas saluran distribusi dalam pengaruhnya terhadap kinerja bisnis diukur dari indikator-indikator beserta dengan nilai parameter estimasinya : kecukupan jumlah (1,00), waktu pengiriman (1,05) dan kelengkapan item produk (0,891). Indikator-indikator tersebut telah melalui uji reliabilitas sebagai alat ukur dari masing-masing variabel. Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa efektivitas saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, hasil yang diperoleh sejalan dengan penelitian terdahulu (Matsuno, *et al.*, 2002)

Dalam penelitian ini, kinerja bisnis peternak mitra dipengaruhi oleh saluran distribusi yang efektif yaitu pada ketersediaan produk yang menyangkut 3 aspek yang dijadikan indikator efektivitas saluran distribusi pada penelitian ini yaitu :

kecukupan jumlah termasuk dalam hal ini kualitas dari produk, waktu pengiriman dan kelengkapan item produk. Dari ketiga indikator efektivitas saluran distribusi sebagian besar responden mempersepsikan waktu pengiriman dan kecukupan jumlah mempunyai kontribusi yang besar terhadap efektivitas saluran distribusi dalam meningkatkan kinerja bisnis. Kinerja bisnis diukur melalui pembelian ulang, pertumbuhan pasar, *return on asset*, dan *return on sales*. Dari keempat indikator tersebut sebagian besar responden mempersepsikan *return on sales* dan *return on asset* mempunyai kontribusi yang terbesar terhadap kinerja bisnis.

Penjualan ayam broiler (daging) pada tahun ini meningkat dibandingkan tahun lalu. Pertumbuhan penjualan merupakan suatu ukuran dari sasaran jangka pendek, namun untuk meningkatkan kinerja bisnis tidak hanya melalui pertumbuhan penjualan saja tetapi pengembalian modal kandang pada tahun ini lebih cepat bila dibandingkan tahun lalu. Pertumbuhan penjualan yang produktif harus tercapai profitabilitas (keuntungan). Pertumbuhan penjualan sangat tergantung pada tumbuhnya pelanggan dan loyalitas pelanggan, sehingga indikator ini sesungguhnya yang menjadi proses. Membandingkan produktivitas perusahaan dengan perusahaan pesaing sangatlah penting karena produktivitas yang dicapai tidak akan berarti apa-apa jika pesaing mampu mencapai produktivitas yang lebih baik. Menurut Stern El-Ansary (1988) dalam Shipley dan Egan (1992), efisiensi berbicara mengenai produktivitas dan profitabilitas. Profitabilitas merupakan alat ukur untuk melihat efisiensi secara finansial dalam perusahaan, seperti berbentuk *Return on Investment (ROI)*, *liquidity leverage*, dan *Growth patterns in profits*. Salah satu penyebab buruknya kinerja dari

distributor yaitu kurangnya pemahaman mengenai masalah biaya yang terjadi pada proses pemasaran dan distribusi produk Distributor paham mengenai harga, namun tidak dengan pengendalian biaya yang terjadi. Semakin sulit bagi distributor untuk bekerja dengan baik apabila tidak dapat menurunkan biaya pemasaran dan distribusi produk (*cost reduction*) (Avery, 1999:50).

Hasil penelitian menghasilkan semua nilai *loading factor* > 0,40, hal ini menunjukkan bahwa 23 indikator yang diajukan sebagai pembentuk faktor dapat diterima sebagai variable indikator laten dengan taraf signifikan 0,05. Demikian juga semua asumsi-asumsi SEM, pada perhitungan parameter estimasi dan nilai *critical ratio* (C.R) dari masing-masing antar variabel menghasilkan nilai > 1,96 dengan p value < 0,05 yang membuktikan bahwa masing-masing hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan secara signifikan.

Justifikasi konsep pada penelitian ini dapat dikembangkan dengan bukti empiris sebagai berikut :

Hubungan kekuasaan dan efektivitas saluran distribusi

Kekuasaan yang dibentuk melalui penghargaan/imbalan, sanksi/hukuman, wewenang/hak dan keahlian diperlukan untuk mengendalikan anggota saluran. Saluran pemasaran terdiri dari produsen/manufaktur, distributor utama, sub distributor, agen, retail outlet dan pengecer bebas yang masing-masing berupaya memaksimalkan labanya masing-masing. Strategi pengendalian saluran distribusi dimaksudkan untuk menguasai semua anggota dalam saluran distribusi agar dapat mengendalikan kegiatan mereka secara terpusat kearah tercapainya tujuan bersama.

Pengendalian terhadap anggota saluran lainnya merupakan faktor yang penting karena dapat menimbulkan skala ekonomis usaha, pengendalian persediaan, pembelian barang menjadi murah, dapat menerapkan iklan bersama, agar dapat menjadi pengendali saluran diperlukan komitmen dan sumber daya yang kuat sehingga dapat melaksanakan kewajiban sebagai pemimpin.

Pada kenyataannya sangat sulit mengendalikan seluruh anggota saluran distribusi, kecuali jika perusahaan menerapkan jaringan distribusi yang dikelola secara terpusat (*Vertical Marketing System*) dan profesional yang sejak awal didesain untuk mencapai penghematan dalam operasi dan hasil pemasaran yang maksimal.

Strategi pengendalian saluran yang lain adalah *Horizontal Marketing System* yaitu jaringan distribusi yang terbentuk dari beberapa perusahaan perantara yang tidak berkaitan menggabungkan sumber daya dan program pemasarannya guna untuk memanfaatkan peluang-peluang pasar yang ada, dalam hal ini mereka ada dibawah satu manajemen. Perusahaan perantara tersebut tidak memiliki sumber daya modal, pengetahuan untuk menjalankan usahanya sendiri dan tidak berani menanggung risiko sendiri. Dalam penerapan kedua system pengendalian saluran tersebut pemimpin saluran atau anggota saluran yang mempunyai sumber daya yang lebih mampu harus mengimplementasikan kekuasaannya untuk mencapai tujuan bersama.

Kekuasaan yang bersifat tidak memaksa lebih produktif dibandingkan dengan kekuasaan yang bersifat memaksa yaitu pemberian teguran dan sanksi bagi anggota saluran yang menyimpang dari komitmen. Penerapan kekuasaan

yang disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi akan memberikan kejelasan akan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota saluran yang akan mengefektifkan saluran distribusi.

Hubungan kemitraan dan efektivitas saluran distribusi

Hubungan antar anggota saluran distribusi yang didasarkan atas kemitraan akan menghasilkan hubungan kerja sama jangka panjang yang produktif. Dengan menjadikan sebagian mitra maka perusahaan dapat menjadikan semua program pemasaran dengan baik serta ada saling menghargai (Narus dan Anderson, 1996).

Kemitraan yang dibentuk atas dimensi mengutamakan hubungan, identifikasi/seleksi, bentuk kontrak, hubungan yang adil, hubungan yang kuat, saran dan latihan, dukungan dan motivasi, evaluasi dan kontrol, melengkapi strategi kemitraan didalam saluran distribusi. Didalam kontrak yang jelas ditetapkan tanggung jawab dari kedua belah pihak, menetapkan imbalan dan sanksi, jangka waktu dari perjanjian dan kesepakatan akan tindakan yang akan diambil jika terdapat pertikaian atau konflik pada umumnya adalah ketidaksamaan tujuan hak dan peran yang tidak jelas persepsi dan sangat besarnya saling ketergantungan.

Hubungan yang kuat sesama anggota saluran distribusi dipengaruhi oleh ketergantungan, fleksibilitas, kualitas hubungan, kesinambungan yang diharapkan dan lamanya hubungan (Johnson, 1999). Dalam menetapkan program-program yang merupakan perangkat dasar dalam pelaksanaan harus didesain untuk mempertemukan keinginan saluran anggota distribusi dan menambah manfaat dalam kompetisi. Sesama anggota saluran harus saling memahami keinginan

,emosi dan perasaan masing-masing, pendekatan persuasif dan emosional sangat diperlukan sehingga menimbulkan ikatan yang kuat yang bersifat informal. Hubungan ini menjadi dasar dari konsep marketing yang mutakhir berupa *experiential marketing*, *emosional marketing*, pendekatan komunikasi dengan cara ini sangat tepat untuk dilakukan

Kemitraan yang sukses didasarkan atas komunikasi dua arah diantara semua level organisasi. Kemitraan yang memuaskan semua pihak akan menciptakan hubungan jangka panjang dan antisipasi dari konflik sehingga yang minimal dengan demikian masing-masing anggota saluran akan berupaya untuk menjalankan program bersama dengan senang hati, sehingga semakin tinggi kemitraan yang terbentuk, saluran distribusi akan semakin efektif.

Hubungan kewirausahaan dengan efektifitas saluran distribusi

Kewirausahaan yang dibentuk dari dimensi inovasi, pengambilan risiko dan proaktif jika dimiliki oleh semua pihak akan memberikan kapabilitas untuk menghadapi perubahan yang terjadi dalam bisnis peternakan broiler. Kompetensi kewirausahaan harus dimiliki tidak hanya oleh pemilik tetapi oleh semua anggota dalam organisasi tersebut. Implementasi kewirausahaan adalah mengenali dan memenuhi pelanggan secara proaktif dan proporsional, kesadaran akan kelangsungan perusahaan tergantung pada pelanggan, sedangkan pengambilan risiko lebih ditekan kan pada peternak mitra dalam pengalokasian sumber daya untuk pengembangan bisnis peternakan broiler.

Hubungan efektivitas saluran distribusi dan kinerja bisnis

Efektifitas saluran distribusi dan kinerja bisnis terdiri dari dimensi kecukupan jumlah, waktu pengiriman dan kelengkapan item produk, cara apapun yang dilakukan oleh pihak Inti untuk melayani peternak mitra jika pada akhirnya dimensi dari efektivitas saluran distribusi tidak dapat dipenuhi maka kinerja bisnis tidak akan tercapai.

4.5 Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh langsung masing – masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada Tabel 4.8, sedangkan pengaruh secara tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat secara berturut – turut dalam Tabel 4.9 dan Tabel 4.10. Pada Tabel 4.8 dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari kekuasan terhadap distribusi sebesar 0.215, pengaruh langsung dari kewirausahaan terhadap distribusi sebesar 0.249 dan pengaruh langsung kemitraan terhadap distribusi sebesar 0.241. Selain itu terdapat juga pengaruh langsung distribusi terhadap kinerja bisnis sebesar 0.403. Pada Tabel 4.8 juga dapat dilihat *loading factor* atau nilai lamda dari masing masing indikator yang menunjukkan pengaruh langsung dari masing masing indikator yang membentuk variabel – variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini.

Tabel 4.8
Pengaruh Langsung yang Distandarisasi

	KEKUASAAN	KEWIRAUSAHAAN	KEMITRAAN	DISTRIBUSI	KINERJA BISNIS
DISTRIBUSI	0.215	0.249	0.241	0	0
KINERJA BISNIS	0	0	0	0.403	0
x1	0	0	0	0	0.729
x13	0.855	0	0	0	0
x12	0	0	0.775	0	0
x11	0	0	0.716	0	0
x10	0	0	0.722	0	0
x9	0	0	0.717	0	0
x8	0	0	0.701	0	0
X23	0	0	0.804	0	0
X17	0	0	0	0	0.806
X22	0	0	0	0.752	0
X21	0	0	0	0	0.774
X20	0	0	0	0	0.682
X19	0	0	0	0.762	0
X18	0	0	0	0.784	0
x14	0	0.753	0	0	0
x15	0	0.878	0	0	0
x16	0	0.734	0	0	0
x5	0	0	0.731	0	0
x6	0	0	0.752	0	0
x7	0	0	0.743	0	0
x2	0.881	0	0	0	0
x3	0.839	0	0	0	0
x4	0.747	0	0	0	0

Sumber : Data yang diolah,2006

Tabel 4.9 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing – masing variabel terhadap variabel – variabel lainnya. Pada Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari kekuasaan terhadap kinerja bisnis sebesar 0.086 . Kewirausahaan juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja bisnis 0.1. Kemitraan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja bisnis sebesar 0.097

Tabel 4.9
Pengaruh Tidak Langsung yang Distandarisasi

	KEKUASAAN	KEWIRAUSAHAAN	KEMITRAAN	DISTRIBUSI	KINERJA BISNIS
DISTRIBUSI	0	0	0	0	0
KINERJA BISNIS	0.086	0.1	0.097	0	0
x1	0.063	0.073	0.071	0.293	0
x13	0	0	0	0	0
x12	0	0	0	0	0
x11	0	0	0	0	0
x10	0	0	0	0	0
x9	0	0	0	0	0
x8	0	0	0	0	0
X23	0	0	0	0	0
X17	0.07	0.081	0.078	0.325	0
X22	0.161	0.187	0.181	0	0
X21	0.067	0.078	0.075	0.312	0
X20	0.059	0.068	0.066	0.275	0
X19	0.164	0.19	0.183	0	0
X18	0.168	0.195	0.189	0	0
x14	0	0	0	0	0
x15	0	0	0	0	0
x16	0	0	0	0	0
x5	0	0	0	0	0
x6	0	0	0	0	0
x7	0	0	0	0	0
x2	0	0	0	0	0
x3	0	0	0	0	0
x4	0	0	0	0	0

Sumber : Data yang diolah,2006

Tabel 4.10 menunjukkan pengaruh total dari masing – masing variabel terhadap variabel tertentu. Angka – angka yang terdapat dalam tabel merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing – masing variabel terhadap variabel tertentu.

Tabel 4.10
Pengaruh Total yang Distandarisasi

	KEKUASAAN	KEWIRUSAHAAN	KEMITRAAN	DISTRIBUSI	KINERJA BISNIS
DISTRIBUSI	0.215	0.249	0.241	0	0
KINERJA BISNIS	0.086	0.1	0.097	0.403	0
x1	0.063	0.073	0.071	0.293	0.729
x13	0.855	0	0	0	0
x12	0	0	0.775	0	0
x11	0	0	0.716	0	0
x10	0	0	0.722	0	0
x9	0	0	0.717	0	0
x8	0	0	0.701	0	0
X23	0	0	0.804	0	0
X17	0.07	0.081	0.078	0.325	0.806
X22	0.161	0.187	0.181	0.752	0
X21	0.067	0.078	0.075	0.312	0.774
X20	0.059	0.068	0.066	0.275	0.682
X19	0.164	0.19	0.183	0.762	0
X18	0.168	0.195	0.189	0.784	0
x14	0	0.753	0	0	0
x15	0	0.878	0	0	0
x16	0	0.734	0	0	0
x5	0	0	0.731	0	0
x6	0	0	0.752	0	0
x7	0	0	0.743	0	0
x2	0.881	0	0	0	0
x3	0.839	0	0	0	0
x4	0.747	0	0	0	0

Sumber : Data yang diolah,2006

4.6. Kesimpulan Pembuktian Hipotesis

No	Hipotesis	Pembuktian
1	<i>H 1</i> : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kekuasaan terhadap efektivitas saluran distribusi. Semakin kuat faktor kekuasaan yang digunakan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.	Diterima
2	<i>H 2</i> : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kemitraan terhadap efektivitas saluran distribusi. Semakin baik hubungan kemitraan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.	Diterima
3	<i>H 3</i> : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kewirausahaan terhadap efektivitas saluran distribusi. Semakin tinggi sikap kewirausahaan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.	Diterima
4	<i>H 4</i> : Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja bisnis. Semakin efektif saluran distribusi semakin baik kinerja bisnis.	Diterima

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Permasalahan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya menghasilkan suatu hasil analisis data akan disimpulkan dalam bab ini. Hasil penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian terdahulu akan digunakan untuk menjelaskan analisis permasalahan dan melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu.

5.1 Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk melakukan pengujian variabel yang mempengaruhi distribusi dan dampaknya terhadap kinerja bisnis kemitraan ternak broiler di Semarang, Kudus dan Salatiga. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan pernyataan yang didukung oleh bukti empirik sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kekuasaan terhadap Efektivitas saluran distribusi. Semakin kuat faktor kekuasaan yang digunakan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kemitraan terhadap efektivitas saluran distribusi. Semakin baik hubungan kemitraan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.
3. Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kewirausahaan terhadap efektivitas saluran distribusi. Semakin tinggi sikap kewirausahaan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.

4. Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja bisnis. Semakin efektif saluran distribusi semakin baik kinerja bisnis.

5.2. Implikasi Teoritis

Literatur - literatur yang menjelaskan tentang teori kinerja bisnis melalui faktor kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan sehingga dapat meningkatkan distribusi dan kinerja bisnis telah diperkuat keberadaannya oleh konsep – konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausal antara variabel tersebut mempunyai implikasi teoritis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kekuasaan terhadap efektivitas saluran distribusi. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan fondasi dari kekuatan adalah saling ketergantungan, kontrol atas sumber daya atau fungsi-fungsi dilakukan oleh anggota saluran yang mempunyai sumber untuk mempengaruhi (anggota saluran sumber) untuk anggota saluran yang merupakan target yang untuk dipengaruhi (anggota saluran target) (Gaski, 1984; Shipley&Egan,1992;Stern,El-Ansory&Stend,1992 dalam Brown et al 1995).
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kemitraan terhadap efektivitas saluran distribusi (Shipley&Egan, 1992). Hubungan kemitraan membutuhkan rasa saling menghargai sehingga program pemasaran dapat dilakukan dengan baik (Narus & Anderson, 1996). Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa saling ketergantungan , fleksibilitas, harapan untuk kerjasama jangka panjang, dan kualitas kemitraan

didalam industri saluran distribusi merupakan antesenden yang mempengaruhi integrasi stratejik yang berdampak pada kinerja perusahaan. Kualitas kemitraan yang didasarkan atas kepercayaan, keadilan dan kesetaraan antara Inti dan peternak mitra akan memacu integrasi stratejik antar perusahaan dan mereka cenderung memandang kemitraan sebagai asset stratejik dan merupakan alat dari kebijakan stratejik (*strategic tool*) (Johnson ,1999).

3. Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor kewirausahaan terhadap efektivitas saluran distribusi. Kotler (2001) menyatakan bahwa pemasaran yang efektif saat ini sangat menuntut strategi yang berbeda-beda pada semua tingkatan dan harus membuat perbedaan antara entrepreneurial marketing (EM) dengan konsep marketing yang telah ada. Kompetensi kewirausahaan dituntut dalam implementasi strategi distribusi untuk mencapai kinerja bisnis. Dalam menghadapi ketidakpastian dibutuhkan komitmen, sikap tanggap, proaktif terhadap pelanggan dan pesaing, inovatif dalam produk dan proses dan realistis dalam pengambilan risiko sehingga perusahaan menjadi organisasi yang adaptif (Narus & Anderson, 1996; Judy, Simpson dan Baker,1998; Baret, 2000).
4. Ada pengaruh yang positif dan signifikan faktor efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja bisnis (Shipley&Egan,1992). Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan salah satu penyebab buruknya kinerja dari distributor yaitu kurangnya pemahaman mengenai masalah biaya yang terjadi pada proses pemasaran dan distribusi produk (Avery, 1999:50).

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat dikembangkan sebuah strategi yang dapat mempengaruhi distribusi dan dampaknya terhadap kinerja bisnis kemitraan ternak broiler di Semarang , Kudus dan Salatiga. Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi distribusi sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis. Implikasi manajerial yang dapat disampaikan secara rinci yang berdasarkan hasil penelitian adalah :

1. Kewirausahaan merupakan hal yang mutlak dipertahankan oleh perusahaan untuk meningkatkan distribusi. Dalam menghadapi persaingan usaha dibidang distribusi pakan ternak, manajemen usaha peternak mitra harus memiliki kompetensi kewirausahaan, yakni sikap berani untuk menerima risiko dalam menjalankan usahanya. Keberanian yang tetap terkendali, ditunjang dengan ilmu, perhitungan dan persiapan. Hal yang perlu diperhatikan dalam kewirausahaan adalah pengambilan risiko dengan memperbesar unit usaha ternak mitra selalu diperlukan meskipun saat harga daging rendah, inovasi dalam menunjang keberhasilan usaha, dan proaktif dalam pemeliharaan agar dapat dicapai performance produksi yang baik (bobot badan mencapai standard dengan tingkat kematian rendah). Peternak broiler mitra yang memiliki sikap kewirausahaan menyukai usaha-usaha yang lebih menantang untuk mencapai kesuksesan atau kegagalan dari pada usaha yang kurang menantang. Sektor usaha peternakan ayam broiler tingkat risikonya relatif tinggi, tetapi risiko yang tinggi kemungkinan akan memperoleh sukses yang tinggi tetapi dengan risiko kegagalan yang tinggi pula. Risiko yang diambil

peternak selama menjalin kemitraan sebatas hal teknis pemeliharaan ayam, tetapi risiko fluktuasi harga ayam hidup di pasar menjadi tanggungjawab inti. Sehingga peternak mitra selama menjalin kemitraan tidak akan pernah rugi selama teknis pemeliharaan ayam dikelola dengan baik sesuai dengan anjuran inti dan kreatifitas peternak. Prinsipal pabrik pakan ternak dan distributornya hendaknya meningkatkan inovasi dan memperbanyak jenis saluran penjualan dan distribusi. Pemanfaatan data di peternak mitra dan data pesaing merupakan informasi yang bernilai bagi pabrik pakan ternak dan distributor. Sehingga dapat diambil tindakan proaktif dalam mengantisipasi perubahan pasar dan mengambil tindakan yang sesuai. Inovasi kompetensi kewirausahaan yang terdiri dari pengambilan risiko, proaktif dan inovasi, hendaknya dijadikan budaya dalam perusahaan secara proporsional. Mengetahui keinginan pelanggan dan gerak-gerik pesaing bukanlah tugas pimpinan perusahaan saja akan tetapi juga seluruh karyawan. Karyawan yang proaktif memberikan ide-ide inovasi dan didukung oleh pengelolaan risiko dari manajemen akan menciptakan organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Sikap proaktif ditunjukkan peternak mitra dengan memperhatikan pekerja baik yang berupa hadiah atau bonus prestasi. Inovasi dalam mengejar keuntungan dan perkembangan kemitraan dilakukan oleh inti dengan memberikan anak ayam bibit, pakan serta obat-obatan yang berkualitas baik dan manajemen usaha yang baik.

2. Semakin baik hubungan kemitraan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan. Hal yang perlu diperhatikan dalam kemitraan adalah hubungan

yang adil karena kemitraan dalam saluran distribusi yang didasarkan atas saling percaya (*trust*) dan keadilan (*fairness*) merupakan nilai kekayaan (*asset*) yang strategis. Kontrol, kunjungan ke kandang secara rutin yang dilakukan oleh inti terhadap peternak mitra sangat membantu keberhasilan usaha. Identifikasi /seleksi, selalu dilakukan inti terhadap calon peternak dalam menjalin kemitraan harus memiliki kandang sendiri dan memiliki jaminan/agunan berupa sertifikat tanah atau rumah. Bentuk kontrak, merupakan bentuk pertanggungjawaban terhadap kontrak yang telah disepakati bersama, misal satu periode kontrak. Mengutamakan kualitas hubungan antara inti dengan peternak mitra merupakan hal yang sangat penting dalam memasarkan produk pakan ternak, misalnya membangun kepercayaan, keselarasan, komunikasi, rasa hormat, kejujuran, kepentingan bersama untuk mencapai kinerja yang saling memuaskan. Motivasi/dukungan, selalu dibutuhkan oleh peternak mitra dalam memperoleh produk pakan ternak misalnya pelatihan yang diberikan oleh inti untuk meningkatkan kemampuan peternak mitra. Saran/latihan pemeliharaan, diberikan oleh inti kepada peternak mitra sehingga menjadi bisnis yang besar. Evaluasi, secara rutin yang dilakukan oleh inti terhadap peternak mitra membantu mengatasi timbulnya permasalahan teknis dilapangan, serta hubungan yang kuat diperlukan dalam bentuk komunikasi luas sangat diperlukan. Inti sebagai pemimpin saluran distribusi hendaknya menciptakan hubungan kemitraan, sehingga anggota saluran dihargai sebagai mitra kerja dan meningkatkan hubungan yang informal dengan menambah frekwensi kunjungan ke peternak

mitra, sehingga program pemasaran berjalan dengan baik. Inti dan mitra hendaknya membina hubungan yang kuat dan berkelanjutan, bersama-sama untuk meningkatkan kapabilitas dan kinerja masing-masing, misal membuat program yang menarik (Program insentif bagi peternak mitra berprestasi, menyediakan saran informasi yang terkait dengan produk pakan tersebut), hal ini untuk menarik pelanggan yang lain. Komunikasi dua arah menjadi perekat diantara sesama anggota saluran distribusi. Fungsi saluran distribusi adalah menentukan jumlah persediaan, menentukan besarnya pesanan yang dapat ditangani dengan mempertimbangkan biaya aktifitas. Fungsi lain adalah penyebaran informasi, riset pemasaran mengenai pelanggan, pesaing, serta pelaku dan kekuatan lain yang ada pada saat ini maupun potensial dalam suatu lingkungan pemasaran dengan segala risiko. Bentuk kerjasama antara peternak dan inti/distributor yang sangat bernilai adalah pengendalian persediaan pakan, karena hal ini menyangkut strategi pengendalian biaya. Peternak mitra merupakan ujung tombak dari inti kemitraan dapat memanfaatkan informasi untuk mengembangkan pasar. Dengan komunikasi yang produktif maka peningkatan efektifitas saluran distribusi melalui kemitraan dapat tercapai.

3. Semakin kuat faktor kekuasaan Inti (pemimpin saluran sumber) yang digunakan semakin efektif saluran distribusi yang digunakan. Hal yang perlu diperhatikan adalah sanksi / hukuman bila peternak mitra menyimpang dari konsensus, seperti penundaan pemasukan anak ayam bibit, sampai pemutusan kontrak kerjasama. Penghargaan / imbalan yang sesuai kesepakatan selama

menjalin kemitraan; pemberian bonus prestasi dan bonus pasar apabila harga ayam hidup dipasaran lebih tinggi dari harga kontrak. Wewenang / hak dimiliki oleh inti untuk mendistribusikan produk pakan ternak dan keahlian didalam penyaluran produk pakan ternak inti, termasuk anak ayam bibit dan obat-obatan ternak serta pemasaran ayam hidup saat panen. Inti merupakan pemimpin saluran distribusi bertugas membentuk kerjasama saling menguntungkan. Penggunaan kekuasaan yang bijaksana (kekuasaan yang bersifat tidak memaksa & memaksa/dalam penerapan sanksi ketika ada pelanggaran komitmen oleh peternak) dapat membantu tercapainya kerjasama, akan tetapi kalau penggunaan kekuasaan tersebut sewenang-wenang atau salah penerapan dapat memicu konflik / permasalahan. Inti lebih menggunakan kekuasaannya sebagai pimpinan didalam saluran terutama kekuasaan yang bersifat tidak memaksa, yang ternyata lebih produktif dan berpengaruh dari pada kekuasaan yang bersifat memaksa didalam menciptakan kerjasama dan penanganan konflik. Kekuasaan dengan penghargaan/imbalan merupakan motivasi bagi anggota saluran, sehingga produk pakan dapat terpenetrasi baik secara luas. Selain itu inti dengan keahliannya mampu menyelesaikan tiap permasalahan yang terjadi didalam saluran distribusi pakan ternak yang bersifat strategis. Dengan hak/wewenangnya inti dapat memberikan sanksi terhadap ketidakpatuhan yang dilakukan terhadap anggota saluran (peternak mitra). Sanksi yang dilakukan oleh inti kepada peternak mitra yang tidak mematuhi ketentuan yang dibuat bersama seperti penundaan pemasukan ayam bibit, sampai

pemutusan kontrak kerjasama kemitraan. Kepemimpinan inti akan teruji dengan mengimplementasikan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa dan memaksa secara bijaksana, sesuai kondisi yang dihadapi.

4. Semakin efektif saluran distribusi semakin baik kinerja bisnis. Hal yang harus diperhatikan adalah waktu pengiriman, inti selalu mendistribusikan pakan ternak tepat waktu setiap pengiriman ke peternak mitra. Kelengkapan produk, inti selalu mendistribusikan pakan dengan item produk yang lengkap dan Kecukupan jumlah, inti selalu mengirimkan pakan ternak dalam jumlah yang cukup sesuai yang dibutuhkan peternak mitra. Sedangkan kinerja bisnis melalui *Return On Asset pengembalian modal kandang pada tahun ini lebih cepat bila dibandingkan tahun lalu (keuntungan bersih) lebih besar.* Pertumbuhan pasar, peternak mitra optimis perkembangan usaha broiler akan meningkat pada tahun ini dibandingkan tahun lalu. *dan Return On Sales* , penjualan ayam broiler (daging) pada tahun ini meningkat disbanding tahun lalu. Pembelian ulang, jumlah ayam yang dipelihara pada tahun ini mengalami kenaikan dibandingkan tahun lalu. . Intensitas komunikasi antara inti dengan peternak mitra yang meliputi tukar informasi mengenai produk baru, jumlah produk, pesaing kemitraan, akan mengoptimalkan jumlah persediaan dan kelengkapan produk. Inti mempunyai program yang menarik pelanggan baru. Pencapaian kinerja bisnis yang hanya didasarkan atas pertumbuhan penjualan tidak akan bertahan lama. Kinerja bisnis melalui pertumbuhan pelanggan lebih menjamin kinerja bisnis untuk jangka panjang dan merupakan strategi yang tepat dalam persaingan yang kompetitif.

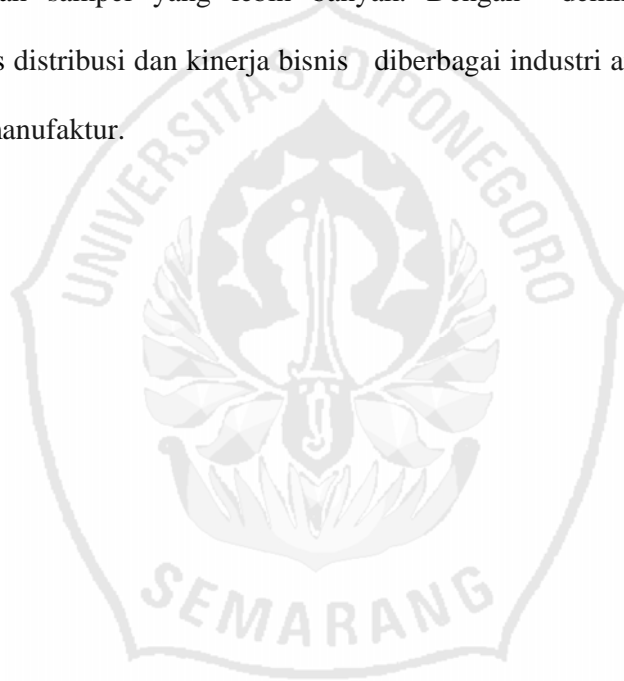
4.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mencoba mengembangkan faktor – faktor yang mempengaruhi distribusi melalui kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan pada kemitraan ternak broiler di Semarang , Kudus dan Salatiga. Dan implikasi yang diajukan terbatas hanya pada hal – hal yang berkaitan dengan variabel – variabel yang terkait dengan distribusi , sementara masih mungkin terdapat variabel lain yang mempengaruhi distribusi dan kinerja bisnis. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitiannya yaitu kemitraan ternak broiler di Semarang , Kudus dan Salatiga sehingga hasil penelitian ini hanya berlaku pada kemitraan ternak saja. Hubungan langsung variable kewirausahaan dengan kinerja bisnis tidak dihipotesiskan langsung, diduga kewirausahaan sebagai respon strategik sangat berpengaruh terhadap kinerja bisnis dalam menyikapi persaingan bisnis perunggasan.

4.3. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis pengaruh distribusi melalui kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan dan dampaknya terhadap kinerja bisnis pada kemitraan ternak broiler di Semarang , Kudus dan Salatiga masih dimungkinkan untuk dikembangkan dalam menguji ulang model penelitian dengan menambah variabel baru seperti inovasi pengusaha dan kepuasan pelanggan . Diduga kedua variable tersebut sebagai respon strategik berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis. Dalam buku *Innovator,s Dilemma*, Christensen (1997) dalam Matsuno (2002) berpendapat bahwa perusahaan yang dikelola dengan baik seringkali gagal mendapatkan paham-paham baru yang cocok karena mereka

terlalu asyik dengan pasar yang telah ada atau potensial yang mereka ketahui. Meskipun begitu fungsi dasar bisnis adalah penciptaan antara kepuasan pelanggan (i.e pemasaran) dan inovasi pengusaha (Deshpande, Farley dan Webster 1993; Drucker 1954), barangkali perusahaan tidak bisa memiliki keduanya. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda dan jumlah sampel yang lebih banyak. Dengan demikian bisa diperoleh efektivitas distribusi dan kinerja bisnis diberbagai industri atau bidang, misalnya industri manufaktur.



Daftar Referensi

- Anderson, James C and James A. Narus. (1990).”*Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership.*” **Journal of Marketing**: 42-58
- Boorum, Michael L., et, al (1998), “*Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance*” **Journal of The Academy of Marketing Science**, vol.26, p. 16-20
- Bowersox, Donald J., M Bixby Cooper, Douglas M. Lambert, Donald A. Taylor,1992.” *Management in Marketing Channels*
- Brown, James R, Jean L. Johnson, Harold F. Koenig, 1995,” *Measuring The Sourceof Marketing Channel Power : A Comparison of Alternatif Approahes,*”**International Journal of Research in Marketing**
- Bechere, Richard C, dan John G. Maurer, 1997, “ *The Moderating Effect ofEnfironmental Variabels on The Entreprenuerial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms*” **Entrepreneurship Theory and Practice, Fall**
- Cooper, D.R., dan Emory C.W. (1995), “Metode Penelitian Bisnis,jilid I,edisikelima, penerbit Erlangga
- Doney, Patricia M. dan Josephh P. Cannon (1997),”*An Examination of The Natureof Trust in Buyer-Seller Relationshipa*”, **Journal of Marketing** vl.61,p.35-61
- Dorsch, Michael J., Scott R. Swanson dan Scott W. Kelley (1998),” *The Role ofRelationship Quality in The Srtatification of Vendor As Perceived By Customers*”**Journal of The Academy of Marketing Science**,v 26 p.128
- Dwyer, F.R, 1980,” *Channel Member Satisfaction: Laboratory Insight,*”**Journal of Retailing**, vol.56, No 2,p 45-65
- Farrel, Mark A., 2000 “ *Developing a Marked Oriented Learning Organization*”,**Australian Journal of Management** , Vol. 25, No. 2
- Ferdinand, Augusty, 1999,”*Strategic Pathways toward Sustainable Competitive Advantage*”, Unpublised DBA Thesis, Shouthern Cross, Lismore Australia
- , 2000,”Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik”, Research Paper Series, Magister Managemen Undip.
- , 2002,*Structural Equation Modeling* dalam Penelitian Manajemen, Badan Penerbit Undip Semarang

- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C. (1995), *"Multivariate Data Analysis With Readings"*. **Fourth Edition, New Jersey, Printice Hall**
- Indriantono, Nur dan Supomo, 1999, "Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen", BPFE Yogyakarta
- Johnson, Jean I, (1999). *"Strategic Integration in Industrial Distribution Channels Managing the Interfirm Relationship as a strategic Asset"*, **Journal of Marketing, 27: 1-8**
- Kohli; Ajay K. dan Bernard J., Jaworski, 1990. *"Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication"*, **Journal of Marketing, 54, April**
- Matsuno, Kent., John T., Mentzer dan Aysegul Ozsomer, 2002, *"The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance"*, **Journal of Marketing, Vol. 66, July**
- Morgan, Robert M dan Shelby D. Hunt (1994), *"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing"* **Journal of Marketing Vol 58, p. 20-38**
- Narver, J.C. dan Stanley F. Slater, (1990) *"The Effect of Market Orientation on Business Profitability"*, **Journal of Marketing, 36, January**
- Parmono, V. Rachmadi, 2001, *Organisasi Pembelajaran Bagi Usaha Kecil dan Menengah: Permasalahan dan Peluang*, **Journal Administrasi dan Bisnis, Vol,1, No.2**
- Shipley, David dan Colin Egan, 1992, *"Power, Conflict and Co-operation in Buyer-Tenant Distribution Channels"* **International Journal of Service Industry Management, Vol 3, No.4 pp 44-62**
- Smith, Eugene Sadler, Yve Hampson, Ian Chaston, Beryl Badger, 2003, *"Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance"*, **Journal of Small Business Management, 41, (1).**
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung
- Thorelli, Hans B, (1986). *"Network : Between Markets and Hierarchies."* **Strategic Management Journal 7 : 37-51**
- Tjiptono, Fandy, 1997. *"Strategi Pemasaran"* Penerbit Andi Yogyakarta.

K U E S I O N E R
Daftar Pertanyaan Untuk Penelitian
Tentang
Analisis Strategi Kemitraan Dalam Saluran Distribusi
Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis

(Ditujukan kepada peternak broiler mitra)

Identitas Pribadi :

(Isilah pertanyaan dibawah ini)

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Pendidikan terakhir :
5. Jabatan :
6. Lama bermitra :
7. Lama beternak :

Omzet penjualan ayam (Rp) /periode:.....(dalam setahun....periode)

Daftar pertanyaan:

Berikanlah pandangan Bapak/Ibu/Saudara berdasarkan pengalaman dengan memberikan tanda \surd pada kotak yang diberikan. Bila pandangan Bapak / Ibu / Saudara "positif" berikanlah tanda semakin sebelah kanan (semakin tinggi nilainya), dan bila "negatif" tandailah semakin sebelah kiri (semakin rendah nilainya) pada kotak jawaban yang tersedia.

Pertanyaan control / pertanyaan terbuka :

Berikanlah pandangan Bapak/Ibu/sdr berdasarkan pengalaman pada tanda (.....) dengan jawaban tertulis (singkat)

A. Variabel Kekuasaan

1. Apakah Bapak/Ibu/Saudara selalu diberi penghargaan / imbalan yang sesuai kesepakatan oleh Inti selama menjalin kemitraan ?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

Penghargaan / imbalan cocok dengan yang dijanjikan?

2. Inti memberikan teguran / sanksi bila peternak mitra tidak mematuhi peraturan ?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

Teguran / sanksi apa yang sering diberikan?

3. Apakah inti memiliki Hak / wewenang untuk mendistribusikan produk pakan ternak ?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

Hak /wewenang apa saja yang dimiliki inti ?.....

4. Pengalaman Bapak/Ibu/Sdr , inti mempunyai kemampuan / keahlian didalam penyaluran produk pakan ternak inti?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju				Sangat Setuju Sekali		

Kemampuan spesifik apa yang dimiliki.....

B. Variabel Kemitraan

5. Mengutamakan kualitas hubungan antara inti dengan Peternak mitra merupakan hal yang sangat penting didalam memasarkan produk pakan ?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju				Sangat Setuju Sekali		

Jenis kualitas hubungan apa yang diutamakan ? (misalnya membangun kepercayaan, keselarasan, komunikasi, rasa hormat, kejujuran, kepentingan bersama) untuk mencapai kinerja yang saling memuaskan?.....

6. Inti selalu melakukan identifikasi / seleksi terhadap calon peternak dalam menjalin kemitraan?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju				Sangat Setuju Sekali		

Apakah selalu menyeleksi (misalnya motivasi, ketrampilan & keuangan)?

7. Bapak/Ibu/Saudara selalu bertanggungjawab terhadap kontrak yang telah disepakati bersama?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

Berapa lama kontrak dibuat ?.....

8. Kemitraan dalam saluran distribusi yang didasarkan atas saling percaya (*trust*) dan keadilan (*fairness*) merupakan nilai kekayaan (*asset*) yang strategis?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

9. Bentuk hubungan yang biasa dilakukan selama ini sangat diperlukan menjalin hubungan yang kuat antara Inti dengan peternak mitra?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

Jalinan hubungan yang selama ini jalankan misalnya komunikasi luas, khususnya kontak pribadi?.....

10. Inti selalu memberikan *saran / nasehat* yang diperlukan untuk memperoleh produk pakan ternak ?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

Saran / nasehat apa yang selalu diberikan Inti sehingga berkembang menjadi bisnis yang besar misal pengetahuan produk, latihan pemasaran, latihan keuangan, dan ketrampilan lain ?.....

11. Dorongan / *motivasi* selalu dibutuhkan oleh peternak mitra didalam memperoleh produk pakan ternak?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

Dukungan /motivasi apa yang telah diberikan oleh inti misalnya periklanan&promosi, informasi pasar, dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan?.....

12. Evaluasi secara rutin yang dilakukan oleh inti terhadap peternak mitra selalu membantu mengatasi timbulnya permasalahan teknis dilapangan?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

13. Kontrol secara rutin yang dilakukan oleh inti terhadap peternak mitra sangat membantu keberhasilan usaha ?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

C. Variabel Kewirausahaan

14. Menjalin kemitraan ternak memerlukan pembaharuan (*inovasi*) dalam menunjang keberhasilan usaha?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju				Sangat Setuju Sekali		

Pembaharuan (*inovasi*) apa saja yang telah dilakukan dalam mengejar keuntungan & perkembangan.....

15. Pengalaman Bapak/ibu/sdr, keberanian mengambil *resiko* dengan memperbesar unit usaha ternak mitra selalu diperlukan meskipun saat harga daging rendah ?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju				Sangat Setuju Sekali		

Pengalaman bapak/ibu/sdr *resiko* apa saja yang timbul sebagai akibat adanya perluasan usaha.....

16. Pengalaman bapak/ibu/sdr , senantiasa mendorong para pekerja untuk *proaktif* dalam pemeliharaan agar dapat dicapai performance produksi yang baik(bobot badan mencapai standard dengan tingkat kematian rendah) ?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju				Sangat Setuju Sekali		

Upaya apa saja agar para pekerja mampu mencapai performance produksi yang baik ?.....

D. Variabel Distribusi

17. Inti selalu mengirimkan pakan ternak dalam jumlah cukup sesuai yang dibutuhkan?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

Apakah sering terjadi kekurangan dalam pengiriman.....

18. Pengalaman bapak/ibu/sdr,inti selalu mendistribusikan pakan ternak tepat waktu setiap pengiriman ke peternak mitra ?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

Apakah sering terjadi keterlambatan?

19. Pengalaman Bapak/ibu/sdr , inti selalu mendistribusikan pakan dengan item produk yang lengkap ?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

Kendala apa saja yang dihadapi.....

E. Variabel Kinerja Bisnis

20. Bapak/Ibu/Saudara merasa optimis perkembangan usaha broiler akan meningkat pada tahun ini dibandingkan tahun yang lalu?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

21. Jumlah ayam broiler yang dipelihara pada tahun ini mengalami kenaikan dibandingkan tahun lalu?

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

22. Pengembalian modal kandang pada tahun ini lebih cepat bila dibandingkan tahun lalu (keuntungan bersih) lebih besar .

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

23. Penjualan ayam broiler (daging) pada tahun ini meningkat dibandingkan tahun lalu

SKALA						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali			

Jumlah penjualan daging tahun ini..... kg tahun lalukg.