

**FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH  
TERHADAP STRATEGI INTEGRASI DALAM UPAYA  
PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI EMPIRIS PADA RETAIL LENSE HOYA DI SEMARANG)**



**TESIS**

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

Oleh :

Budi Pratiwi  
C4A003023

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



## *Sertifikasi*

Saya Budi Pratiwi 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 magister manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Budi Pratiwi

Desember 2006

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis dengan judul :**  
**FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH**  
**TERHADAP STRATEGI INTEGRASI DALAM UPAYA**  
**PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN**  
**(STUDI EMPIRIS PADA RETAIL LENZA HOYA DI**  
**SEMARANG)**

Yang disusun oleh Budi Pratiwi, NIM C4A003023  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 06 Desember 2006  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

(Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo)

(Dra. Amie Kusumawardhani, Msc)

Semarang, 06 Desember 2006  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRAKSI

Hubungan (*relationship*) dengan perusahaan lain merupakan bagian dari strategi pemasaran yang penting, karena hal ini merupakan strategi jangka panjang yang sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Terganggunya hubungan akan membawa akibat yang kurang baik bagi perusahaan karena itu pemeliharaan hubungan perlu dilakukan sebagai usaha menjaga strategi integrasi (Johnson,1999). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dari faktor-faktor kepercayaan, ketergantungan dan harapan kelangsungan hubungan terhadap strategi integrasi dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan pada retail Lensa Hoya di Semarang.

Untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut maka dilakukan penelitian dengan menyebarkan 100 kuesioner yang menjadi populasinya adalah semua retail yang terdaftar resmi sebagai penjual lensa merk Hoya di Semarang. Data-data tersebut kemudian dianalisis dengan alat analisis SEM dari AMOS 4.01 untuk menguji hubungan kausalitas dari hipotesis-hipotesis tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil implikasi teoritis bahwa penelitian ini memberi justifikasi tambahan dari beberapa anteseden yang mempengaruhi strategi integrasi secara positif yaitu kepercayaan, ketergantungan dan harapan kelangsungan hidup. Implikasi manajerial yang dapat diberikan adalah untuk memberikan perhatian lebih pada harapan kelangsungan hubungan, karena variabel ini merupakan hal yang paling dominan dalam mempengaruhi strategi integrasi.

*Kata Kunci : kepercayaan, ketergantungan, harapan kelangsungan, strategi integrasi dan kinerja perusahaan.*

## ABSTRACT

*The relationship with others companies is a part of important marketing strategy, because relationship is long term strategy which important for company to increasing company performance. Disturbing of this relation will give bad impact because of this need to relationship maintaining to do as effort to keeping integration strategy. The purpose of this research is to analyze the effect of believing, dependence and continuity expectation to strategic integration toward increasing company performance in Hoya's lens retail.*

*To test the hypothesis research use 100 questioner in this study, the population in this research is Hoya's lens retail in Semarang. The data is then analyzed by means of SEM of AMOS 4.01 to test the causality relation of hypothesis. From result of the analysis have fulfilled criteria so that can be told this model competent to be used.*

*Based on the results of the research could be taken theoretical implication that this research give more justification from antecedents influencing integration strategy, i.e. : believing, relationship quality and continuity expectation. Managerial implication of this research is a suggestion to managers to pours more attention dependence because this factor is the most dominant factor to integration strategy. Several limitations and agenda for future research are stated in the last part of this research.*

*Keywords : believing, relationship quality, continuity expectation, integration strategy and company performance.*

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul : “Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Strategi Integrasi dalam Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Retail Lensa Hoya di Semarang).”

Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan tesis ini penulis telah banyak mendapat bantuan, bimbingan dan saran-saran dari berbagai pihak, oleh sebab itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, yang juga selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan perhatian, meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
2. Ibu Dra. Amie Kusumawardhani, MSc selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan perhatian, meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen serta staf karyawan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

4. Kedua orang tua dan mertua serta kakak dan adik-adikku tersayang, untuk semua doa dan dukungannya.
5. Suami dan anak-anakku tercinta, untuk segala doa, semangat dan dukungannya serta waktu yang selalu disediakan untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Sahabatku Adit dan Lia yang telah banyak memberi semangat, doa dan segala bantuan serta banyak meluangkan waktu untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Pemimpin dan Wakil Pemimpin Bank Jateng Cabang Ungaran serta teman-teman satu bagian yang telah memberikan kelonggaran waktu untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Pimpinan dan staf SOP Enterprise beserta optik-optik retail Lensa Hoya Semarang atas segala bantuannya.
9. Teman-teman MM Angkatan XX Akhir Pekan.

Kiranya penelitian ini masih banyak memiliki kekurangan. Penulis mohon masukan, saran serta kritik yang membangun dari pembaca untuk menyempurnakan penelitian ini.

Semarang, Desember 2006

Penulis

Budi Pratiwi

| <b>DAFTAR ISI</b>                     |  | <b>Halaman</b> |
|---------------------------------------|--|----------------|
| <b>Halaman Judul</b> .....            |  | i              |
| <b>Sertifikasi</b> .....              |  | ii             |
| <b>Halaman Pengesahan Tesis</b> ..... |  | iii            |
| <b>Abstraksi</b> .....                |  | iv             |
| <b>Abstract</b> .....                 |  | v              |
| <b>Kata Pengantar</b> .....           |  | vi             |
| <b>Daftar Tabel</b> .....             |  | xii            |
| <b>Daftar Gambar</b> .....            |  | xiii           |
| <b>Daftar Lampiran</b> .....          |  | xiv            |
| <br>                                  |  |                |
| <b>BAB I</b>                          | <b>PENDAHULUAN</b> .....               | 1              |
| 1.1                                   | Latar Belakang .....                   | 1              |
| 1.2                                   | Perumusan Masalah .....                | 6              |
| 1.3                                   | Tujuan dan Kegunaan .....              | 7              |
| 1.3.1                                 | Tujuan .....                           | 7              |
| 1.3.2                                 | Kegunaan .....                         | 8              |
| <br>                                  |  |                |
| <b>BAB II</b>                         | <b>TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN</b> | 9              |
|                                       | <b>MODEL</b> .....                     |                |
| 2.1                                   | Penelitian Terdahulu .....             | 9              |



|                |  |           |
|----------------|--|-----------|
| 2.2            | Strategi Integrasi .....                       | 10        |
| 2.3            | Kepercayaan .....                              | 13        |
| 2.4            | Ketergantungan .....                           | 16        |
| 2.5            | Harapan Kelangsungan Hubungan .....            | 18        |
| 2.6            | Kinerja Perusahaan.....                        | 20        |
| 2.7            | Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis..... | 23        |
|                | 2.7.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....       | 23        |
|                | 2.7.2. Hipotesis .....                         | 23        |
| 2.8            | Penelitian Terdahulu .....                     | 24        |
| 2.9            | Definisi operasional Variabel.....             | 26        |
| <b>BAB III</b> | <b>METODE PENELITIAN .....</b>                 | <b>27</b> |
| 3.1            | Jenis dan Sumber data.....                     | 27        |
|                | 3.1.1 Data Primer .....                        | 27        |
|                | 3.1.2 Data Sekunder.....                       | 28        |
| 3.2            | Populasi dan Sampel .....                      | 28        |
|                | 3.2.1 Populasi.....                            | 28        |
|                | 3.2.2 Sampel .....                             | 28        |
| 3.3            | Metode Pengumpulan Data.....                   | 29        |
|                | 3.3.1 Penyebarab kuisisioner .....             | 29        |
|                | 3.3.2 Wawancara.....                           | 30        |
| 3.4            | Teknik Analisis .....                          | 31        |

|               |  |           |
|---------------|--|-----------|
| 3.4.1         | Uji Kualitas Data.....                           | 31        |
| 3.4.2         | Statistik Deskriptif.....                        | 32        |
| 3.4.3         | Analisis SEM.....                                | 32        |
| 3.5           | Pengembangan Model Teoritis.....                 | 34        |
| 3.6           | Pengembangan Path Diagram atau Diagram Alur..... | 34        |
| 3.7           | Konversi Diagram Alur.....                       | 37        |
| 3.8           | Memilih matriks Input dan Estimasi Model .....   | 39        |
| 3.9           | Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi.....  | 40        |
| 3.10          | Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit.....           | 41        |
| 3.11          | Interpretasi dan Modifikasi Model.....           | 42        |
| 3.12          | Uji Validitas Data.....                          | 43        |
| 3.13          | Uji Reliabilitas Konstruk.....                   | 44        |
| 3.14          | Simpulan Bab III.....                            | 44        |
| <b>BAB IV</b> | <b>ANALISIS DATA .....</b>                       | <b>44</b> |
| 4.1           | Pendahuluan .....                                | 45        |
| 4.2           | Data Diskriptif .....                            | 46        |
| 4.3           | Pengujian Asumsi .....                           | 47        |
| 4.3.1         | Asumsi Normalitas .....                          | 47        |
| 4.3.2         | Uji Univariate Outlier.....                      | 48        |
| 4.3.3         | Uji Muktivariate Outlier.....                    | 49        |
| 4.3.4         | Uji Multicollinearity dan Singularity.....       | 51        |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.4   | Analisis Faktor Konfirmatory (Confirmatory Factor Analysis) ..... | 51 |
| 4.4.1 | Konstruk Eksogen Kepercayaan.....                                 | 51 |
| 4.4.2 | Konstruk Eksogen Ketergantungan.....                              | 53 |
| 4.4.3 | Konstruk Eksogen Harapan Kelangsungan Hubungan.....               | 54 |
| 4.4.4 | Konstruk Endogen Strategi Integrasi.....                          | 55 |
| 4.4.5 | Konstruk Endogen Kinerja Perusahaan.....                          | 56 |
| 4.5   | Uji Reliabilitas.....   | 57 |
| 4.5.1 | Kepercayaan (KPCY) .....  | 58 |
| 4.5.2 | Ketergantungan (KTGT) .....                                       | 58 |
| 4.5.3 | Harapan Kelangsungan Hubungan (HKH) .....                         | 59 |
| 4.5.4 | Strategi Integrasi (SI) .....                                     | 59 |
| 4.5.5 | Kinerja Perusahaan (KP) .....                                     | 60 |
| 4.6   | Pengujian Full Model SEM .....                                    | 61 |
| 4.7   | Pengujian Kriteria Goodness of Fit .....                          | 62 |
| 4.8   | Pengujian Hipotesis Penelitian .....                              | 64 |

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| 4.8.1        | Pengujian Hipotesis 1 (H1) .....        | 64        |
| 4.8.2        | Pengujian Hipotesis 2 (H2) .....        | 65        |
| 4.8.3        | Pengujian Hipotesis 3 (H3) .....        | 65        |
| 4.8.4        | Pengujian Hipotesis 4 (H4) .....        | 68        |
| <b>BAB V</b> | <b>SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b> | <b>68</b> |
| 5.1          | Simpulan .....                          | 68        |

|                             |   |    |
|-----------------------------|---|----|
| 5.1.1                       | Simpulan Permasalahan, Penelitian dan Hipotesis .....             | 70 |
| 5.1.1.1                     | Simpulan Permasalahan.....  | 70 |
| 5.1.1.2                     | Simpulan Penelitian .....   | 70 |
| 5.1.1.3                     | Simpulan Hipotesis .....  | 72 |
| 5.1.1.3.1                   | Faktor Kepercayaan dan Strategi Integrasi .....                   | 72 |
| 5.1.1.3.2                   | Faktor Ketergantungan dan Strategi Integrasi .....                | 73 |
| 5.1.1.3.3                   | Faktor Harapan Kelangsungan Hubungan dan Strategi Integrasi ..... | 74 |
| 5.1.1.3.4                   | Faktor Strategi Integrasi dan Kinerja Perusahaan .....            | 75 |
| 5.2                         | Implikasi Teoritis.....   | 77 |
| 5.3                         | Implikasi Kebijakan Manajerial... ..                              | 80 |
| 5.4                         | Keterbatasan Penelitian .....                                     | 82 |
| 5.5                         | Penelitian Yang Akan Datang.....                                  | 83 |
| <b>Daftar Pustaka .....</b> |   | xv |
| <b>Lampiran</b>             |   |    |

## DAFTAR TABEL

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabel 1.1 | Hasil Penjualan Lensa merk Hoya PT. Adiguna<br>Lensaprima ..... | 5  |
| Tabel 3.1 | Model Pengukuran .....  | 38 |
| Tabel 3.2 | Model Struktural .....  | 39 |
| Tabel.3.3 | Indeks Pengujian Kelayakan Model .....                          | 43 |
| Tabel 4.1 | Penyebaran Quesioner berdasarkan Wilayah Kota<br>Semarang.....  | 47 |
| Tabel 4.2 | Pengujian Normalitas Data.....                                  | 48 |
| Tabel 4.3 | Pungujian Univariate Outliers.....                              | 49 |
| Tabel.4.4 | Pengujian Mahalanobis Distance.....                             | 50 |
| Tabel 4.5 | Goodness of Fit Indices.....                                    | 62 |
| Tabel.4.6 | Standardized Residual Covariance.....                           | 63 |
| Tabel.4.7 | Regression Weight Measurement Model Full Model<br>SEM .....     | 64 |
| Tabel.4.8 | Simpulan Hipotesis .....  | 66 |

## DAFTAR GAMBAR

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Gambar 2.1 | Variabel Strategi Integrasi .....  | 13 |
| Gambar 2.2 | Model Variabel Kepercayaan .....   | 15 |
| Gambar 2.3 | Variabel Ketergantungan.....   | 18 |
| Gambar 2.4 | Variabel Harapan Kelangsungan Hubungan.....  | 20 |
| Gambar 2.5 | Kinerja Perusahaan.....  | 22 |
| Gambar 2.6 | Kerangka Pemikiran Teoritis Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Strategi Integrasi dalam Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan..... | 23 |
| Gambar 3.1 | Diagram Alur Full Model SEM.....   | 36 |
| Gambar 4.1 | Outline Bab IV.....  | 45 |
| Gambar 4.2 | Uji Konfirmatory Kepercayaan.....  | 52 |
| Gambar 4.3 | Uji Konfirmatory Ketergantungan.....   | 53 |
| Gambar 4.4 | Uji Konfirmatory Harapan Kelangsungan Hubungan .....   | 54 |
| Gambar 4.5 | Uji Konfirmatory Strategi Integrasi.....   | 55 |
| Gambar 4.6 | Uji Konfirmatory Kinerja Perusahaan.....   | 56 |
| Gambar 4.7 | Full Model Structural Equation Model.....  | 61 |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

|            |                           |
|------------|---------------------------|
| Lampiran 1 | Daftar Riwayat Hidup      |
| Lampiran 2 | Daftar Kuesioner          |
| Lampiran 3 | Data penelitian           |
| Lampiran 4 | Hasil Komputasi AMOS 4.01 |



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

**Nama** : Budi Pratiwi, SE  
**Tempat/Tgl. Lahir** : Pekalongan, 09 April 1972  
**Alamat** : Jl. Taman Sawunggaling B-15  
Banyumanik – Semarang  
**Agama** : Islam  
**Status** : Kawin

### Pendidikan Formal

**TK** : TK Santo Yusuf Pekalongan  
Lulus tahun 1979  
**SD** : SDN Slamet Riyadi III Semarang  
Lulus Tahun 1985  
**SMP** : SMPN V Semarang  
Lulus Tahun 1988  
**SMA** : SMAN I Semarang  
Lulus Tahun 1991  
**Perguruan Tinggi** : DIII STIE STIKUBANK  
Lulus Tahun 1994  
S1 STIE STIKUBANK  
Lulus Tahun 1998

### Pendidikan Non Formal

- Kursus Komputer Operator Terampil  
Penyelenggara Lembaga Pendidikan  
Komputer IKIN tahun 1989
- Kursus Bahasa Inggris (Post – Elementary  
English Conversation)  
Penyelenggara SLC Language Center th.  
1995
- General English Course (Elementary Level)  
Penyelenggara Lembaga Manajemen STIE  
Bank BPD Jateng Tahun 1998
- Pendidikan Dasar Perbankan  
Penyelenggara PT. Bank BPD Jateng th.  
2001
- Personal Image Development Course  
Penyelenggara Natasa tahun 2004
- Kursus Analisis Kredit  
Penyelenggara LPPI tahun 2004

- Pengalaman Pekerjaan** :
- Bank Jateng Capem Ps. Sisingamangaraja  
Tahun 1995 – 1999
  - Bank Jateng Cabang Ungaran  
Tahun 1999 - sekarang

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada umumnya, organisasi bisnis yang didirikan memiliki tiga tujuan ekonomis yang memberikan arah strategik, yaitu untuk kelangsungan hidup (survival), pertumbuhan (growth), dan profitabilitas (profitability), dan ketiga faktor ini membutuhkan suatu kinerja pemasaran, biasanya perusahaan melakukan berbagai strategi bisnis, seperti : peningkatan kualitas produk, promosi produk, hubungan, kepercayaan dan ketergantungan dengan perusahaan lain atau dengan saluran distribusinya.

Hubungan (relationship) dengan perusahaan lain merupakan bagian dari strategi pemasaran yang penting, karena hal ini merupakan strategi jangka panjang yang sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Terganggunya hubungan akan membawa akibat yang kurang baik bagi perusahaan karena itu pemeliharaan hubungan perlu dilakukan sebagai usaha menjaga strategi integrasi (Johnson, 1999). Kepercayaan (trust) antara dua perusahaan yang bekerja sama juga merupakan bagian dari strategi pemasaran yang akan menghasilkan tindakan tindakan positif (Anderson and Narus, 1986).

Aliran produk dari produsen hingga konsumen, mutlak dibutuhkan saluran distribusi sebagai upaya efisiensi perusahaan dalam penghematan biaya distribusi sekaligus penyaluran produk yang lebih luas. Dalam mengaktifkan aliran produk, diperlukan hubungan masing-masing pihak untuk membangun dan

memelihara hubungan jangka panjang dengan jaringan kerja, kesadaran tersebut muncul dari adanya pemahaman bahwa masing-masing pihak berperan penting terhadap kesuksesan pihak lainnya, seperti pada penelitian terdahulu Anderson dan Narus (1990), Anderson dan Weitz (1992), Ganesan (1994), Kalwani dan Narayandas (1995); Lusch dan Brown (1996) serta Johnson (1999) yang menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang berinteraksi atau melakukan kerjasama dengan baik maka akan memperoleh daya saing perusahaan, yang juga secara langsung berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Sebagai tanggapan mengenai semakin pentingnya hubungan antar perusahaan dalam strategi dan perencanaan stratejik suatu perusahaan maka diadakan penelitian untuk menguji faktor-faktor yang membawa pada hubungan perusahaan-perusahaan yang menjadi partisipan suatu saluran distribusi untuk mengintegrasikan hubungan antar perusahaan ke dalam strategi dan perencanaan stratejik mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994) yang menyebutkan bahwa ketergantungan dan kepercayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi integrasi. Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Ganesan (1994), dalam Kalwani dan Narayandas, (1995) yang menyatakan bahwa ketergantungan merupakan salah satu faktor penentu dalam strategi integrasi. Pendapat yang sepaham juga telah dilakukan oleh Lusch and Brown (1996); Kumar, Scheer dan Steeskap (1995 dan 1998); serta Johnson (1999) yaitu bahwa ketergantungan berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan strategi integrasi.

Kepercayaan merupakan inti dalam strategi integrasi selain perencanaan, kerjasama tahunan menjadi mekanisme berharga untuk membawa konstruksi-konstruksi penting secara bersama-sama dalam praktek. Komunikasi berkala mengenai kemajuan pencapaian sasaran mempengaruhi kerjasama secara signifikan.

Anderson dan Narus (1986 p.326) mendefinisikan kepercayaan sebagai keyakinan bahwa perusahaan lain akan melakukan tindakan yang akan menghasilkan hasil yang positif dan tidak akan menghasilkan hasil yang negatif yang pada akhirnya akan memberikan respon yang dapat dipercaya dan komitmen dengan perusahaan lain untuk tindakan-tindakan selanjutnya.

Kelangsungan hubungan, harapan partisipan bahwa hubungan yang mereka lakukan berlangsung lama (Heide dan John (1990) dan Johnson (1999), menentukan pondasi pokok dari komitmen hubungan (Dwyer dan Oh (1987) dalam Johnson, (1999). Harapan kelangsungan ini menentukan strategi integrasi dengan berbagai jalan diantaranya adalah perusahaan partner merasa bahwa hubungan yang dijalin akan berlangsung lama, sehingga mereka menginvestasikan sumber daya yang dimilikinya secara optimal untuk strategi integrasi (Johnson,1999). Harapan kelangsungan dalam waktu lama antar perusahaan merupakan hal yang masih sangat perlu diungkap mengenai kontribusinya terhadap strategi integrasi antar perusahaan.

Hal-hal yang akan diteliti dalam menganalisis hubungan kerjasama antar perusahaan ini meliputi kepercayaan, ketergantungan dan harapan kelangsungan hubungan di antara perusahaan yang terlibat dalam strategi integrasi. Sejauh ini

penelitian yang mengevaluasi pengaruh hubungan antar perusahaan pada kinerja perusahaan masih terbatas dan samar-samar. Beberapa bukti menyatakan bahwa hubungan antar perusahaan jangka panjang dapat menguntungkan bagi penyalur (Kalwani dan Narayandas 1995), sementara bukti penelitian lain mengatakan bahwa perilaku hubungan antar perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan (Lusch dan Brown, 1993).

Dari uraian diatas terdapat research gap hasil penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel ketergantungan, kepercayaan dan kelangsungan hubungan, yaitu :

1. Penelitian Morgan dan Hunt (1994) yang menyebutkan bahwa ketergantungan dan kepercayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi integrasi. Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Ganesan (1994), dalam Kalwani dan Narayandas (1995) yang menyatakan bahwa ketergantungan dan kepercayaan merupakan salah satu faktor penentu dalam strategi integrasi. Pendapat yang sepaham juga telah dilakukan oleh Lusch dan Brown (1996); Kumar, Scheer dan Steeskap (1995 dan 1998); serta Johnson (1999).
2. Penelitian Kalwani dan Narayandas (1995), yang mengevaluasi pengaruh hubungan antar perusahaan pada kinerja perusahaan menyatakan bahwa hubungan antar perusahaan dalam jangka panjang dapat menguntungkan bagi penyalur, sementara penelitian Lusch dan Brown (1993) menyimpulkan bahwa perilaku hubungan antar perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Industri lensa kaca mata merupakan salah satu jenis usaha yang tidak lepas dari kerjasama, baik terhadap distributor lensa, maupun retailnya, dimana kerja sama tersebut membutuhkan suatu kepercayaan, saling ketergantungan dan kelangsungan hubungan diantara keduanya.

PT. Adiguna Lensaprima merupakan salah satu distributor lensa kaca mata merk Hoya yang memasarkan produknya pada pihak retail (optik yang ada di kota Semarang). Distribusi lensa merk Hoya selama ini adalah sesuai kebutuhan pasar atau berdasarkan permintaan khusus / pesanan pihak optik pada PT. Adiguna Lensaprima.

Tabel dibawah ini menunjukkan hasil penjualan lensa kaca mata merk Hoya selama kurun waktu lima tahun :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Penjualan Lensa merk Hoya PT. Adiguna Lensaprima**  
**Th. 2000 - 2005**

| <b>Tahun</b> | <b>Hasil Penjualan<br/>(Dlm. Jutaan Rp.)</b> | <b>Peningkatan / Penurunan<br/>(%)</b> |
|--------------|--|--|
| 2000         | 1.535  | -                                      |
| 2001         | 1.762  | 14,8                                   |
| 2002         | 1.687  | (4,26)                                 |
| 2003         | 1.550  | (8,12)                                 |
| 2004         | 1.487  | (4,06)                                 |
| 2005         | 1.383  | (6,99)                                 |

Sumber : data PT. Adiguna Lensaprima, diolah 2006

Dari data diatas PT Adiguna Lensaprima tampak dalam 3 (tiga) tahun terakhir ini mengalami penurunan penjualan yang mengakibatkan target penjualan yang ditetapkan menjadi tidak tercapai. Hal ini disebabkan karena adanya produk-produk lensa murah dengan stok produksi dalam jumlah besar yang mengisi pihak

retail, walaupun secara kualitas lensa murah ini jauh berada di bawah lensa merk Hoya.

Dengan kondisi hasil penjualan selama 3 (tiga) tahun mengalami penurunan maka PT Adiguna Lensaprima harus menggunakan dan membangun pola hubungan yang kuat berupa kepercayaan, ketergantungan dan harapan kelangsungan hubungan dengan pihak retail sebagai penjual lensa kaca mata merk Hoya sehingga terbentuk suatu strategi integrasi yang kokoh dan kuat.

Hal ini mendorong lebih lanjut perlunya dilakukan penelitian dengan menguji pengaruh kepercayaan, ketergantungan, harapan kelangsungan hubungan dan strategi integrasi untuk peningkatan kinerja perusahaan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Terdapat research gap hasil penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel ketergantungan, kepercayaan dan kelangsungan hubungan, yaitu :

- 1 Penelitian Morgan dan Hunt (1994) yang menyebutkan bahwa ketergantungan dan kepercayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi integrasi. Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Ganesan (1994), dalam Kalwani dan Narayandas (1995) yang menyatakan bahwa ketergantungan dan kepercayaan merupakan salah satu faktor penentu dalam strategi integrasi. Pendapat yang sepaham juga telah dilakukan oleh Lusch dan Brown (1996); Kumar, Scheer dan Steeskap (1995 dan 1998); serta Johnson (1999).
- 2 Penelitian Kalwani dan Narayandas (1995), yang mengevaluasi pengaruh hubungan antar perusahaan pada kinerja perusahaan menyatakan bahwa



hubungan antar perusahaan dalam jangka panjang dapat menguntungkan bagi penyalur, sementara penelitian Lusch dan Brown (1993) menyimpulkan bahwa perilaku hubungan antar perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Selain research gap di atas juga terdapat permasalahan pada PT. Adiguna Lensaprima yaitu penjualan lensa merk Hoya yang mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir yang disebabkan masuknya produk baru yang lebih murah dengan stok banyak membuat PT. Adiguna Lensaprima yang dalam penjualan lensanya sangat bergantung pada pihak retail, membutuhkan suatu pola hubungan yang baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan menggunakan indikator Kepercayaan, Ketergantungan, dan Kelangsungan hubungan.

Selanjutnya permasalahan yang didasarkan dari adanya research gap tersebut dan permasalahan yang ada pada PT. Adiguna Lensaprima akan diuji secara mendalam sehingga akan terlihat pengaruhnya pada strategi integrasi dalam upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan**

#### **1.3.1 Tujuan**

Tujuan dalam penelitian ini yang pertama adalah untuk ;

1. Menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap strategi integrasi, dimana pihak distributor menaruh kepercayaan pada pihak optik untuk memasarkan produknya secara langsung pada

konsumen, sedangkan pihak retail/optik menaruh kepercayaan pada kualitas produk dan ketersediaan produk.

2. Menganalisis pengaruh ketergantungan terhadap strategi integrasi, dimana saling ketergantungan PT. Adiguna Lensaprima dengan retailnya dapat membentuk suatu strategi integrasi yang kuat.
3. Menganalisis pengaruh harapan kelangsungan terhadap strategi integrasi, dimana PT. Adiguna Lensaprima sebagai pihak distributor lensa merk Hoya mempunyai harapan untuk kelangsungan hubungan kerja dengan pihak retail/optik yang ada di wilayah Semarang.
4. Menganalisis pengaruh strategi integrasi terhadap kinerja perusahaan.

### **1.3.2 Kegunaan**

Secara teoritis diharapkan penelitian ini akan menambah kajian pada variable Kepercayaan, Ketergantungan, dan Kualitas hubungan yang mempengaruhi Strategi Integrasi dan Kinerja Perusahaan sehingga para akademisi dapat mengembangkan teori manajemen stratejik yang hubungannya dengan topik penelitian ini. Bagi perusahaan diharapkan menjadi masukan dalam menentukan kebijakan pemasaran dan kebijakan hubungan dengan pihak retail di masa yang akan datang khususnya tentang upaya meningkatkan kinerja perusahaan melalui strategi integrasi.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu mengenai strategi integrasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Salah satu penelitian ini adalah penelitian Anderson, James C & James A. Narus (1990) yang menggunakan alat analisis SEM dengan variabel Ketergantungan, Pembentukan kerjasama, kepercayaan dan mempertahankan kepuasan menghasilkan temuan bahwa hubungan ketergantungan, tingkat kepercayaan mempengaruhi secara positif pembentukan kerjasama fungsi konflik dengan mempertahankan kepuasan.

Penelitian Anderson, Erin; & Baton Weitz 1992 yang menggunakan alat analisis SEM dengan variabel Komitmen hubungan, ketergantungan hubungan, komunikasi, reputasi dan sejarah hubungan menghasilkan suatu persepsi dari hubungan yaitu ketergantungan hubungan, komunikasi, reputasi dan sejarah hubungan.

Kumar Nirmalya, Lisa K'Scheer & Jan Benedict E.M. Steenkamp 1998 yang meneliti Komitmen hubungan, ketergantungan hubungan, komunikasi, reputasi dan sejarah hubungan dengan menggunakan regresi menyimpulkan ketergantungan kapabilitas menghasilkan aksi timbal balik.

Penelitian Johnson, Jean L 1999 yang menggunakan alat analisis SEM dengan variabel Hubungan ketergantungan, fleksibilitas hubungan, harapan kelangsungan hubungan, pengharapan akan kelanggengan hubungan

menyimpulkan Hubungan, umur, harapan kelangsungan, fleksibilitas hubungan, meningkatkan strategi integrasi.

## **2.2 Strategi Integrasi**

Perusahaan dalam mengambil keputusan strategis harus memperhatikan faktor-faktor lingkungan strategis yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal berhubungan langsung dengan kondisi di dalam perusahaan seperti struktur organisasi, kultur, kepemimpinan, produksi dan SDM, sedangkan lingkungan eksternal yang berhubungan dengan lingkungan umum, industri dan pesaing (Pearce Robinson, 1997). Menurut Hiff (1999) melalui pemahaman yang integratif akan lingkungan eksternal dan internal perusahaan akan mendapatkan informasi yang diperlukan pada masa sekarang.

Kondisi lingkungan eksternal perusahaan dapat digambarkan dalam sebuah kontinum, dari kondisi yang menguntungkan (*benign environment*) sampai kondisi tidak ramah (*hostile environment*) (McGhee and Rubach, 1996). Lingkungan yang tidak ramah dipandang sebagai kondisi yang negatif dan penuh ketidakpastian dan diluar kendali perusahaan (McGhee and Rubach, 1996). Lebih jauh Covin dan Slevin (1989) menyatakan bahwa lingkungan eksternal ditandai dengan iklim industri yang tidak menentu, persaingan yang ketat, dan perubahan yang mendadak yang relatif stabil, aman, serta tersedia peluang pasar dan investasi yang berlimpah (Covin and Slevin, 1989; McGhee and Rubach, 1996). Oleh karena itu diperlukan suatu strategi integrasi yang dapat menghadapi lingkungan eksternal tersebut (Johnson, 1999).

Menurut Pearce & Robinson (1997) strategi integrasi merupakan model penggabungan dari lingkungan operasional, industri dan lingkungan luar yang masing-masing lingkungan tersebut dapat saling berinteraksi untuk saling mendukung. Proses strategi integrasi didasarkan pada keyakinan bahwa misi perusahaan dapat diwujudkan melalui penilaian yang sistematis dan menyeluruh terhadap kemampuan internal perusahaan serta lingkungan eksternalnya. Newman dan Logan (1996) menyatakan integrasi timbul jika dua tindakan dilakukan bersama-sama untuk menimbulkan suatu hasil yang lebih besar dibandingkan jika dilaksanakan secara terpisah.

Strategi integrasi adalah salah satu bentuk strategi aliansi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui beberapa variabel pengaruhnya (Johnson, 1999). Strategi Integrasi diartikan sebagai keterlibatan progresif diantara dua perusahaan dalam suatu hubungan yang mengkombinasikan sumber daya, kemampuan penggabungan yang diperbesar, dan perluasan posisi bersaing dari perusahaan yang terlibat, sebagai tambahan strategi integrasi menghasilkan konsekuensi pengetahuan stratejik bagi perusahaan individual dan peran stratejik bagi hubungan yang dijelaskan secara formal oleh perusahaan individual. Strategi integrasi melibatkan perhatian eksplisit dari hubungan dalam rencana stratejik yang mencakup penyesuaian intensif dari tujuan dan arah stratejik. Rencana ini mendefinisikan secara formal sebuah peran stratejik dari hubungan dan menganggap hal ini sebagai sebuah aset dan sumber daya stratejik.

Pada semua level dasar, strategi integrasi antar perusahaan dimulai ketika pertukaran hubungan menjadi hal yang penting. Sehingga, diantara jaringan

perusahaan, hubungan merupakan inti bukan sebagai pelengkap, baik dalam sektor input maupun output perusahaan ((Anderson, Hakansson, dan Johanson (1994) dalam Johnson (1999)).

Strategi integrasi merupakan upaya mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan dengan sumber daya perusahaan lain yang dimaksudkan untuk mencapai kinerja/pencapaian yang lebih tinggi, dimana tidak bisa dicapai bila hanya dilakukan satu perusahaan (Johnson, 1999). Strategi Integrasi ini dibentuk oleh beberapa indikator sebagai berikut :

1. Pemeliharaan Hubungan

Terganggunya hubungan akan membawa akibat yang kurang baik bagi perusahaan, karena itu pemeliharaan hubungan perlu dilakukan sebagai usaha menjaga strategi integrasi (Johnson, 1999).

2. Keunggulan bersaing

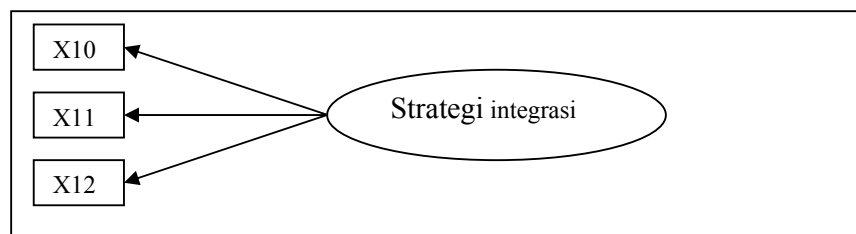
Posisi persaingan suatu perusahaan secara individual bergantung pada hubungan dengan perusahaan lain (Johnson, 1999). Dalam mengintegrasikan hubungan antar perusahaan secara strategis, maka perusahaan secara proaktif berencana untuk menggabungkan sumber dayanya dengan sumber daya partnernya untuk mengembangkan kemampuan mereka dan meningkatkan keunggulan kompetitif (Borys and Jemirson dalam Johnson, 1999).

3. Penyesuaian intensif dari tujuan stratejik

Newman dan Logan (1996) menyatakan hal penting yang ada dalam strategi integrasi adalah terdapatnya orientasi stratejik dalam perusahaan. Pada

beberapa hal sumber daya yang tergabung, peranan bersama dan meningkatkan kemampuan akan merangsang perusahaan untuk berhubungan. Namun, hal ini tidak secara langsung membentuk strategi integrasi. Strategi integrasi berarti bahwa perusahaan mempunyai set pikiran yang searah dengan hubungan antar perusahaan, perusahaan secara jelas melihat hubungan sebagai suatu aset strategis yang akan dimasukkan dalam rencana/tujuan stratejik perusahaannya.

**Gambar 2.1**  
**Variabel Integrasi Strategi**



Sumber : Johnson Jean L. 1999, Borys & Jemirson dalam Johnson, 1999, Newman & Logan, 1996

**Keterangan :**

X10 = Pemeliharaan hubungan (Johnson, 1999)

X11 = Keunggulan bersaing (Borys & Jemirson dalam Johnson, 1999)

X12 = Penyesuaian intensif dari tujuan stratejik (Newman & Logan, 1996)

### 2.3 Kepercayaan

Kepercayaan muncul saat salah satu pihak memiliki keyakinan, kendala dan integritas kerja sama dengan partner hubungan (Morgan dan Hunt, 1994, p.19). Sedangkan menurut Anderson dan Narus (dalam Morgan dan Hunt, 1994, p.23) menyatakan bahwa kepercayaan adalah keinginan untuk bergantung pada partner kerja sama yang telah diyakini. Kepercayaan juga berarti harapan bahwa perkataan masing-masing dapat dipercaya (Moorman, et.al, 1993, p.82). Beberapa

definisi kepercayaan menggambarkan pandangan tentang ketulusan, integritas, kejujuran, tanggung jawab, keadilan, pertolongan dan kemurahan hati (Morgan dan Hunt, 1994, p.23) menjadi bagian penting dari kemitraan yang sehat. Kepercayaan sebagai suatu konstruksi di dalam hubungan antar pribadi terhadap kepercayaan di dalam kemitraan kerja, oleh karenanya dalam kepercayaan mencakup intensitas dan komitmen pribadi.

Dalam melakukan kerjasama strategi untuk menciptakan nilai-nilai, perusahaan tidak dapat menciptakan sendiri. Perusahaan harus secara aktif merencanakan kombinasi sumber dayanya sendiri dengan sumber daya partner (Borys dan Jemison, 1989, p.23). Kepercayaan begitu pentingnya (Spekman, 1988, p.239) sehingga menjadi sangat penting dari kemitraan yang sehat, karena kepercayaan begitu tinggi nilainya sehingga kelompok-kelompok berkeinginan untuk bersepakat (Hrebiniak, dalam Morgan dan Hunt, 1994, p.24)

Variabel kepercayaan diukur dengan tiga indikator. Tiga indikator tersebut adalah :

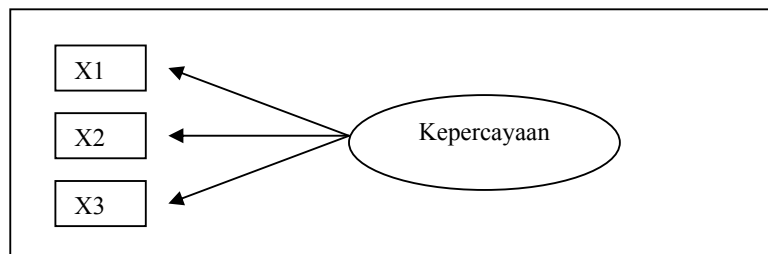
1. Kujujuran transaksi, dalam kemitraan berkualitas tinggi kontribusi kontribusi kebijaksanaan dari masing-masing perusahaan untuk dapat mencapai tujuan dan kemampuan bersaing diperlukan sikap yang jujur (Johnson, 1999).
2. Reputasi yang baik, ketulusan, integritas, kejujuran, tanggung jawab, keadilan, pertolongan dan kemurahan hati dalam menjalankan bisnis dan strategi perusahaan menimbulkan suatu reputasi yang baik bagi perusahaan (Morgan dan Hunt, 1994, p.23)



3. Bertanggung jawab, konsekuensi dari perusahaan dalam memasarkan produknya adalah pertanggungjawaban perusahaan pada produknya dan pada pemasarnya sehingga menjadi sangat penting dari kemitraan yang sehat, karena pertanggungjawaban akan membentuk suatu kepercayaan yang tinggi (Moorman, et.al, 1993 dan Hrebiniak, dalam Morgan dan Hunt, 1994).

Model variabel kepercayaan dapat digambarkan seperti dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.2**  
**Model Variabel Kepercayaan**



Sumber : Johnson, 1999, Morgan & Hunt 1994 , Moorman, et.al, 1993

**Keterangan :**

X1 = Kejujuran Transaksi (Johnson, 1999)

X2 = Reputasi Baik (Morgan & Hunt, 1994 )

X3 = Bertanggung Jawab ( Moorman, et.al, 1993)

Dari penelitian Johnson, 1999, Morgan & Hunt 1994 dan Moorman, et.al, 1993 di atas dapat diajukan hipotesis :

**H<sub>1</sub> : Kepercayaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi**

## **2.4 Ketergantungan**

Porter dalam Johnson (1999) menyebutkan untuk mencapai tujuan internal, sebuah perusahaan harus menghindari tergantung pada patner dagang lain, sebuah pandangan yang dimunculkan oleh sarjana marketing. Sayangnya pendapat ini tidak menghiraukan keuntungan yang bisa diperoleh dari hubungan antar perusahaan, meskipun melibatkan ketergantungan. Keuntungan ini termasuk bertambahnya informasi yang disebarkan, transaksi yang efisien, penghematan biaya, inovasi proses dan teknologi, berkurangnya lead time pengembangan produk, manajemen logistik, dan program marketing lain seperti promosi bersama dan pengurangan waktu respon. Sebagai tambahan, kenaikan dalam konsistensi dan kualitas di antara patner yang menghasilkan penciptaan nilai.

Ganesan (1994) menyatakan bahwa ketergantungan merupakan salah satu faktor anteseden utama dalam integrasi strategis, seperti halnya para penelitian yang dilakukan oleh Kumar, Scheer dan Steenkamp (1995 dan 1998) serta Johnson (1999) menyatakan bahwa ketergantungan berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan strategi integrasi.

Untuk itu jelas bahwa ketergantungan memiliki implikasi dan hasil bagi hubungan antar perusahaan dalam bentuk manajemen dan pengaturan (Lusch dan Brown, 1996), selanjutnya dikemukakan pula bahwa dimensi yang membangun ketergantungan meliputi : ketergantungan dengan layanan, kesulitan dalam mengganti layanan, kerugian apabila menghentikan hubungan.

Jika sebuah perusahaan memilih untuk melakukan suatu hubungan antar perusahaan atau hubungan potensial lain, ketergantungan terhadap partner dengan

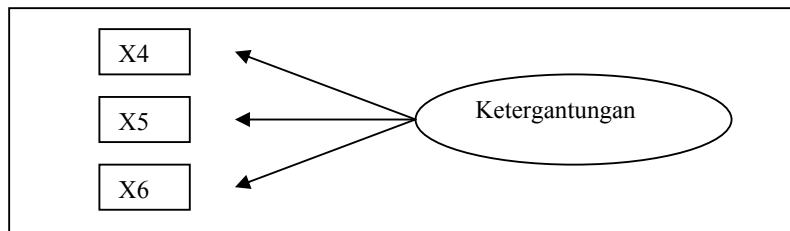
sendirinya dibutuhkan. Jika ketergantungan bukan merupakan pilihan perusahaan tetapi merupakan bagian dari sebuah hubungan, strategi integrasi masih tetap menguntungkan. Pada dasarnya, ketergantungan, baik karena pilihan ataupun kebutuhan, menetapkan tingkat suatu strategi integrasi. Untuk itu, bagi sebuah perusahaan hasil positif dari ketergantungan adalah strategi integrasi (Johnson, 1999).

Variabel ketergantungan diukur dengan tiga indikator. Tiga indikator tersebut adalah :

1. Ketergantungan dengan penggunaan layanan, layanan yang cepat, baik dan memuaskan akan memberikan segi positif bagi hubungan dan kemitraan bagi perusahaan, hal ini akan membentuk suatu ketergantungan dengan layanan antar perusahaan tersebut, (Lusch dan Brown ,1996)
2. Kesulitan dalam penggantian penyedia jasa, apabila suatu perusahaan sudah sulit dalam mencari dan mengganti penyedia jasa bagi usahanya maka akan membentuk suatu ketergantungan bisnis (Kumar, Scheer dan Steenkamp, 1998)
3. Kerugian akibat berhentinya hubungan, terputusnya hubungan akan berakibat kerugian bagi perusahaan baik secara internal dan eksternal, tidak tercapainya tujuan perusahaan akan berakibat pada strategi integrasi (Lusch dan Brown ,1996)

Model variabel ketergantungan dapat digambarkan seperti dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.3**  
**Variabel Ketergantungan**



Sumber : Lusch and Brown (1996); Kumar, Scheer & Steenkamp, (1998)

**Keterangan :**

X4 = Ketergantungan dengan penggunaan layanan (Lusch and Brown 1996)

X5 = Kesulitan dalam penggantian penyedia jasa (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1998)

X6 = Kerugian akibat berhentinya hubungan (Lusch and Brown, 1996)

Dari penelitian Lusch and Brown (1996); Kumar, Scheer & Steenkamp, (1998), dapat diambil hipotesa sebagai berikut :

**H2 : Ketergantungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi**

## **2.5 Harapan Kelangsungan Hubungan**

Harapan kelangsungan hubungan merupakan harapan bahwa kerjasama beberapa perusahaan akan terus berlangsung, hal ini disebabkan karena adanya kemungkinan kerjasama itu membutuhkan investasi yang besar, sehingga setiap perusahaan mempunyai harapan untuk bersama-sama menjamin bahwa hubungan mereka bisa berlangsung dalam jangka panjang (Heide, 1994; Heide dan John, 1990).

Harapan kelangsungan hubungan memberi pengaruh dalam beberapa hal bagi strategi integrasi (Johnson, 1999). Pertama, strategi integrasi memerlukan investasi yang signifikan dari setiap perusahaan yang terlibat. Investasi paling mahal adalah sumber daya manajerial dan waktu, untuk itu partner usaha membutuhkan perasaan bahwa hubungan mereka akan langgeng sebelum mereka merasa nyaman untuk berinvestasi dalam strategi integrasi. Kedua, dalam proses strategi integrasi mengandung resiko substansial yang besar, sehingga perusahaan tidak akan melakukan strategi integrasi jika tidak ada jaminan keamanan hubungan yang langgeng. Ketiga, untuk perusahaan partisipan, imbalan (payoff) dari strategi integrasi datang di masa depan dan sering dalam jangka waktu yang lama, untuk menjamin payoff ini perusahaan akan berharap hubungan yang dijalin dapat berlangsung dalam jangka waktu yang lama.

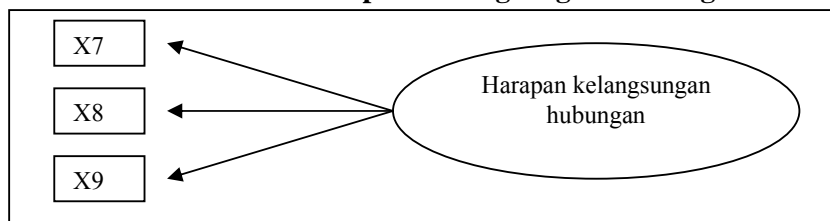
Harapan kelangsungan hubungan oleh peneliti diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu :

1. Hubungan yang langgeng, kelangsungan hubungan memberi pengaruh dalam strategi integrasi. kualitas hubungan juga dipengaruhi oleh lamanya hubungan (Johnson, 1999).
2. Keamanan hubungan, tidak adanya jaminan keamanan hubungan membuat perusahaan harus berusaha semaksimal mungkin menjaga keamanan hubungannya dengan mitra atau pihak lain yang mempunyai kepentingan bersama (Johnson, 1999).

3. Upaya yang kuat dalam menjaga hubungan, hubungan yang saling menguntungkan akan membentuk suatu upaya yang kuat oleh perusahaan untuk tetap menjaga hubungannya. (Heide dan John, 1990)

Model variabel harapan kelangsungan hubungan dapat digambarkan seperti dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.4.**  
**Variabel Harapan Kelangsungan Hubungan**



Sumber : Johnson Jean L. (1999); Heide (1994); Heide & John (1990)

**Keterangan :**

X7 = Hubungan yang langgeng (Johnson, 1999)

X8 = Keamanan hubungan (Johnson, 1999)

X9 = Upaya yang keras dalam upaya mempertahankan hubungan (Heide & John, 1990)

Dari penelitian Johnson Jean L. (1999); Heide (1994); Heide & John (1990) diatas, dapat diambil hipotesa sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Harapan kelangsungan hubungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi**

## **2.6 Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan menurut penelitian Jap (1999) bisa diarahkan dengan unsur-unsur probabilitas seperti pertumbuhan, porsi pasar dan peningkatan penjualan. Tetapi untuk memudahkan responden menjawab kuesioner, indikator atau dimensi variabel kinerja meliputi : peningkatan pendapatan, penjualan dan profitabilitas serta pentingnya hubungan antar perusahaan. Kinerja pada penelitian

ini dikembangkan dan diperluas menjadi outcomes variabel. Kinerja yang dimaksud adalah hasil keunggulan kompetitif dari kinerja perusahaan suatu perusahaan sebagai produsen dan mitra-mitra mereka.

Pendapat lain seperti (Anderson dan Narus, 1990) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan berinteraksi atau melakukan kerjasama dengan baik maka akan memperoleh peningkatan daya saing perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kohli et. al. (1998) dinyatakan bahwa kinerja perusahaan meliputi besarnya volume penjualan, tingginya tingkat keuntungan serta banyaknya jumlah pelanggan.

Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subyektif, yang didasarkan pada persepsi manajer (Beal, 2000). Zahra and Das (1993) membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Disamping itu dalam penelitian Voss and Voss (2000) menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dengan ukuran kinerja obyektif.

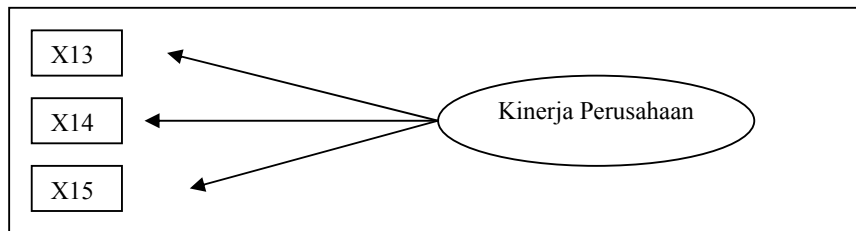
Sejauh ini penelitian yang mengevaluasi pengaruh hubungan antar perusahaan pada kinerja perusahaan masih terbatas dan meragukan beberapa bukti menyatakan bahwa hubungan antar perusahaan jangka panjang dapat menguntungkan bagi penyalur (Kalwani and Narayandas, 1995). Sementara hasil penelitian lain mengatakan bahwa perilaku hubungan antar perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pasar perusahaan (Lusch and Brown, 1999).

Manfaat strategi integrasi lainnya diantara perusahaan mitra itu mempunyai dampak yang tidak langsung, bahkan lebih menonjol daripada kinerja finansial perusahaan, misalnya akses meningkat pada informasi inovasi teknologi pada waktu-waktu yang pendek dalam pengembangan produk (Johnson, 1999).

Selain itu penggabungan promosi merupakan hasil hubungan antar perusahaan yang diharapkan dari perusahaan yang tergabung di dalamnya secara strategik untuk menciptakan keunggulan bersaing atau nilai yang tidak bisa diciptakan secara individu oleh perusahaan dalam memenangkan persaingan yang akan secara langsung mampu meningkatkan kinerjanya (Johnson, 1999).

Model variabel kinerja perusahaan dapat digambarkan seperti dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.5.**  
**Kinerja Perusahaan**



Sumber : Jap (1999), Johnson, 1999) dan Kalwani and Narayandas (1995)

**Keterangan :**

X13 = Besarnya volume penjualan (Jap, 1999)

X14 = Tingginya tingkat keuangan (Johnson, 1999)

X15 = Banyaknya jumlah pelanggan (Kalwani & Narayandas, 1995)

Dari penelitian Jap (1999), Johnson, 1999) dan Kalwani and Narayandas (1995) diatas, maka dapat diambil hipotesa sebagai berikut :

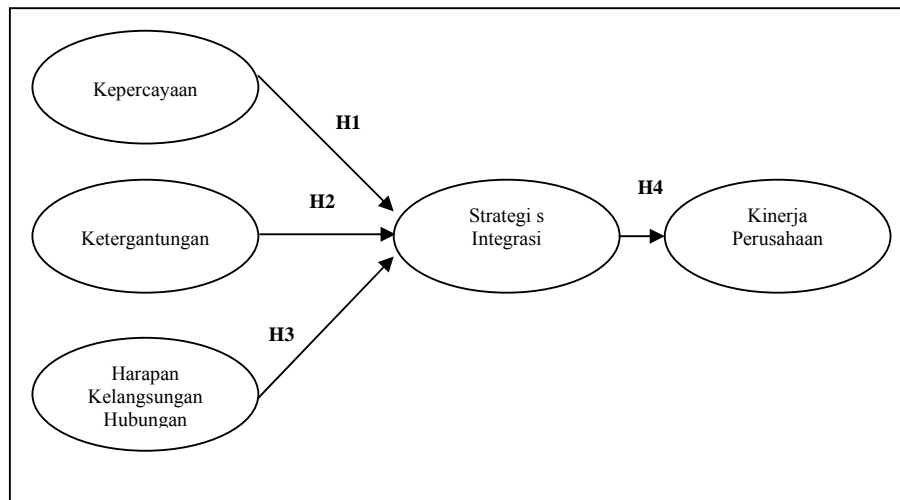
**H<sub>4</sub> : Strategi integrasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan**



## 2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis

### 2.7.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

**Gambar 2.6**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**  
**Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Strategi Integrasi**  
**Dalam upaya peningkatan Kinerja Perusahaan**



Sumber : Johnson Jean L. (1999); Heide (1994); Heide & John (1990), Morman (1993), Morgan & Hunt (1994), Lusch & Brown (1996) Narayandas (1995); Anderson and Narus (1990).

### 2.7.2 Hipotesis

Berdasarkan uraian dan kerangka pemikiran teoritis tersebut di atas,

maka dapat ditarik kesimpulan hipotesis, yaitu :

- H<sub>1</sub> : Kepercayaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi
- H<sub>2</sub> : Ketergantungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi
- H<sub>3</sub> : Harapan kelangsungan hubungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi
- H<sub>4</sub> : Strategi integrasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

## 2.8 Penelitian terdahulu

| Peneliti dan Tahun   | Obyek   | Alat analisa | Temuan  | Model |
|--|---|--------------|---|-------|
| Anderson, James C & James A. Narus, 1990                         | Pabrikan dan distributor dari berbagai jenis industri yang tergabung dalam The National Association of Wholesaler Distributors                | SEM          | Relative dependence communication out-comes given comparison levels trust, Influences over partner firm cooperation functionality of conflict, conflict, satisfaction |       |
| Anderson, Erin; & Baton Weitz 1992                               | The use Pledges to Build and sustain commitment in Distribution channel (Manufactureries and Industrial Distributors)                         | SEM          | The Perception of commitment, self reported and perceived pledges communication level, Reputation and Relationships history   |       |
| Kumar Nirmalya, Lisa K'Scheer & Jan Benedict E.M. Steenkamp 1998 | Independence, Puritive capability, and the reciprocation of puritive actions in channel relationships (Automobile dealers in the netherlands) | Regression   | Independence puritive capabilities, reciprocation of puritive actions   |       |

| Peneliti dan Tahun   | Obyek   | Alat analisa          | Temuan  | Model  |
|----------------------|---|-----------------------|---|--|
| Johnson, Jean L 1999 | Strategic integration in industrial distribution channels Managing the inter firm relationship as a strategic asset (Anggota industri distribusi perlengkapan dan peralatan mesin industri) | SEM<br>LISREL<br>VIII | Dependence, Age, Continuity expectation flexibility relationship vality uncertainty strategic integration performance               | <p>The diagram for Johnson (1999) shows a box labeled 'Antecedents' containing five sub-boxes: Dependence, Age, Continuity Expectation, Flexibility, and Relationship Quality. Arrows point from each of these to a central box labeled 'Strategic Integration'. Hypotheses H1, H5, H4, H2, and H3 are placed near these arrows. An arrow also points from 'Flexibility' to 'Relationship Quality' (H7). Below the 'Antecedents' box is a box labeled 'Uncertainty' with an arrow pointing to 'Strategic Integration' (H3). An arrow points from 'Strategic Integration' to a box labeled 'Performance' (H18).</p> |
| Budi Pratiwi, 2006   | Pengaruh faktor Kepercayaan, Ketergantungan dan Harapan kelangsungan hubungan pada Kinerja PT Adiguna primalensa distributor lensa merk Hoya  | SEM                   | Pengaruh yan positif dan signifikan faktor kepercayaan, ketergantungan dan faktor kelangsungan hubungan terhadap strategi integrasi | <p>The diagram for Budi Pratiwi (2006) shows three ovals on the left: 'Kepercayaan', 'Ketergantungan', and 'Kelangsungan Hubungan'. Arrows point from each to a central oval labeled 'Strategi Integrasi'. Hypotheses H1, H2, and H3 are placed near these arrows. An arrow points from 'Strategi Integrasi' to an oval on the right labeled 'Kinerja Perusahaan' (H4).</p>  |

## 2.9 Definisi Operasional Variabel

| Variabel                      | Definisi operasional   | Pengukuran  |
|-------------------------------|--|---|
| Ketergantungan                | Adalah bentuk kerjasama antara dua belah pihak yang berorientasikan pada hubungan jangka panjang dan saling bergantung satu dengan lainnya untuk memperoleh tujuan perusahaan secara bersama-sama      | 10 point skala pada 3 item untuk mengukur ketergantungan                |
| Harapan kelangsungan hubungan | Tingkat harapan bahwa hubungan antar perusahaan-perusahaan (Hasil yang diharapkan dari adanya strategi integrasi antara mitra yang diukur dari volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan keuntungan) | 10 point skala pada 3 item untuk mengukur harapan kelangsungan hubungan |
| Kepercayaan                   | Hubungan antar perusahaan yang dilandasi oleh kepercayaan dan komitmen   | 10 poin skala pada 3 item untuk mengukur kualitas kepercayaan           |
| Strategi Integrasi            | Tingkat kesepakatan yang terjadi oleh karena adanya kepercayaan dan komitmen sebagai hasil dari terjalannya variabel tersebut  | 10 poin skala pada 3 item untuk mengukur strategi integrasi             |
| Kinerja perusahaan            | Evaluasi terhadap hasil yang menjadi ukuran kontribusi yang selaras dengan tujuan perusahaan   | 10 poin skala pada 3 item untuk mengukur kinerja perusahaan             |

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menggambarkan rencana kegiatan lapangan yang diarahkan untuk menganalisis sebuah model dari faktor-faktor yang berpengaruh terhadap strategi integrasi serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada bab II, sebagai landasan teori untuk penelitian ini.

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka jenis data yang akan diteliti data subyek yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subyek penelitian atau responden, disamping itu sebagai pelengkap juga digunakan jenis data dokumenter. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

##### **3.1.1 Data Primer**

Menurut Cooper & Emory (1995, p.191) data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan mengenai variabel kepercayaan, ketergantungan, kualitas hubungan, strategi integrasi

kinerja perusahaan kepada optik yang menjual lensa merk Hoya di Wilayah Kota Semarang.

### **3.1.2 Data Sekunder**

Data ini dapat diperoleh melalui Sentra Optika Prima (SOP) Enterprise yang merupakan distributor PT. Adiguna Lensaprima di Semarang, yang wilayahnya meliputi Kota dan Kabupaten Semarang, untuk mengetahui tentang jumlah retail lensa Hoya di wilayahnya.

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah semua retail yang terdaftar resmi sebagai penjual lensa merk Hoya yaitu sebanyak 235 optik.

### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap dapat mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, dimana menurut Sekaran (1992) adalah

pengambilan sampel anggota populasi dari target yang spesifik. Dalam penelitian ini target spesifik yang dimaksud adalah :

1. Retail merupakan optik yang telah menjual lensa merk Hoya dengan minimal rata-rata penjualan selama 6 (enam) bulan terakhir sebesar Rp. 9.000.000,- dimana target penjualan tersebut merupakan target yang ditetapkan oleh PT. Adiguna Lensaprima yang minimal target perbulan adalah sebesar 1.5 Juta.
2. Optik yang masuk daftar questioner adalah optik yang sudah berdiri dan melakukan penjualan lensa Hoya minimal selama 2 tahun.
3. Optik tersebut berlokasi di Kota Semarang.

Menurut Hair et.al (1995) bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 x observasi untuk setiap estimated parameter. Sesuai saran Hair, et.al (1995) mengenai sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisa SEM adalah berkisar antara 100 - 200, maka sampel dalam penelitian ini menggunakan 100 retail. Dengan sampel sebanyak 100 retail maka penelitian ini telah memenuhi syarat-syarat yang dilakukannya analisis SEM.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner dan wawancara.

### 3.3.1 Penyebaran kuesioner

Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini.

Sedangkan Sutrisno (1993) menganggap bahwa yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian adalah merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup dan angket terbuka. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas perusahaan. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 - 10 :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/setuju

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

### 3.3.2 Wawancara

Wawancara terstruktur berlandaskan item-item pertanyaan pada kuesioner dilakukan untuk mengetahui secara lebih mendalam persepsi



dan penilaian terhadap variable-variabel yang ada. Selain itu wawancara dilakukan untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuesioner yang rendah, yang lazim ditemukan dalam mail survey. Wawancara dilakukan terhadap responden yaitu pada top manager atau pemilik optik.

### **3.4 Teknik Analisis**

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis data yang digunakan adalah :

#### **3.4.1 Uji Kualitas Data**

1. Uji Reliabilitas Data, pengujian ini dapat diinterpretasikan sebagai pengujian terhadap konsistensi dan kesetabilan instrumen (kuesioner) yang digunakan. Konsistensi ini diperlukan untuk menentukan suatu keputusan dari tahap pengujian hipotesis (Hipotesis testing).
2. Uji Validitas Data, pengujian validitas ini adalah pengujian terhadap butir-butir pertanyaan dalam kuesioner yang merepresentasikan indikator-indikator yang digunakan untuk mengamati suatu variabel. Pengujian ini merupakan pengujian terhadap besarnya nilai nilai antar butir-butir pertanyaan dan besarnya factor loading sebagai gambaran besarnya peranan tiap-tiap pertanyaan dalam membangun representasi terhadap variabel-variabel yang diamati

### **3.4.2 Statistik Deskriptif**

Merupakan analisis data yang berbentuk penjabaran non statistik dengan menggunakan penalaran berdasarkan teori yang ada yang berhubungan dengan masalah yang di analisis.

### **3.4.3 Analisis SEM**

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau pengaruh dan hubungan. Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah dengan menggunakan SEM (Structural Equation Model) yang dioperasikan melalui program AMOS (Analisis of Moment Structure) (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995).

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

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang structural dan digunakan untuk

menganalisa dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk :

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural.
2. Mengakomodasi model yang meliputi variabel laten.
3. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen.
4. Mengakomodasi pengatur yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu

1. Confirmatory Factor Analysis atau analisis faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel Kepercayaan, Ketergantungan, Harapan kelangsungan, Strategi Integrasi dan Kinerja Perusahaan saling mempengaruhi.

Menurut Ferdinand (2000), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan Struktural Equation Modeling (SEM) yaitu pengembangan model teoritis, pengembangan path diagram atau diagram alur, konversi diagram alur ke dalam persamaan memilih matriks input dan estimasi model, kemungkinan munculnya masalah identifikasi, evaluasi kriteria goodness of fit serta interpretasi

dan modifikasi model. Ketujuh langkah tersebut selengkapnya dapat dilihat pada penjelasan berikut.

### **3.5 Pengembangan model teoritis**

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

### **3.6 Pengembangan Path diagram atau diagram alur**

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

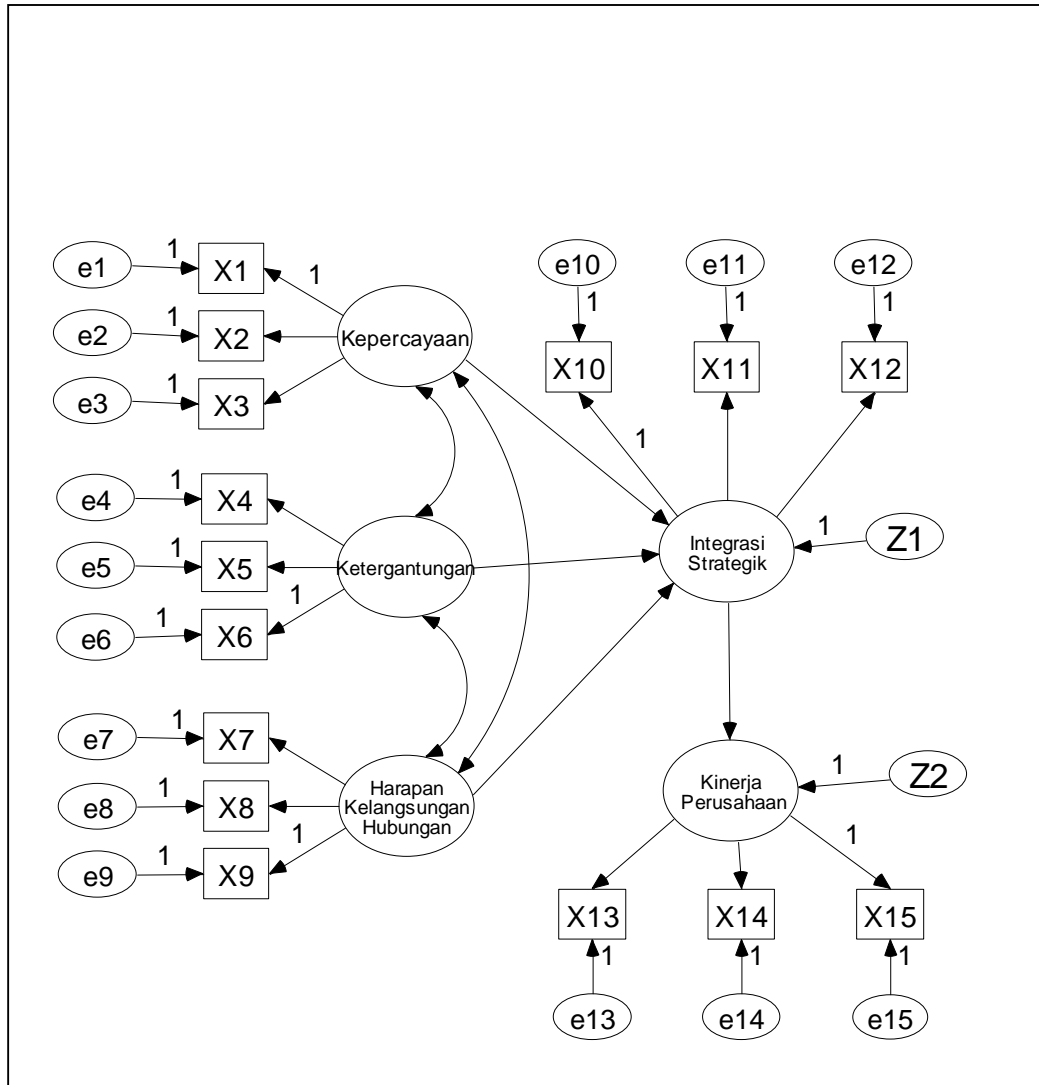
1. Exogeneous Construcs atau konstruk eksogen dikenal juga sebagai source variable atau independents variables yang tidak diprediksi oleh variabel lain

dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

2. Endogeneous Construct atau konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa Konstruk endogen lainnya, tetapi Konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut ini :

**Gambar 3.1**  
**Diagram Alur**  
**Full Model SEM**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian.

**Keterangan :**

- X 1 = Kejujuran transaksi
- X 2 = Reputasi baik
- X 3 = Bertanggung jawab
- X 4 = Ketergantungan dengan penggunaan layanan
- X 5 = Kesulitan dalam penggantian penyedia jasa
- X 6 = Kerugian akibat berhentinya hubungan
- X 7 = Hubungan yang langgeng

- X 8 = Keamanan hubungan
- X 9 = Upaya yang keras dalam mempertahankan hubungan
- X10 = Pemeliharaan hubungan
- X11 = Keunggulan Bersaing
- X12 = Penyesuaian insentif dari tujuan stratejik
- X13 = Besarnya volume penjualan
- X14 = Tingginya tingkat keuntungan
- X15 = Banyaknya jumlah pelanggan

Langkah berikutnya setelah dibangun model teoritis dan diagram path adalah diringkas dengan tabel logical connection yang bertujuan pertama untuk melihat kelayakan atau kesesuaian antar variabel. Tujuan kedua adalah untuk melihat kesesuaian hubungan yang dihipotesakan. Selain dua hal tersebut di atas Logical Connection juga mempermudah melihat hubungan kausalitas yang ingin diuji.

### 3.7 Konversi diagram alur kedalam persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

1. Structural Equation atau persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kasualitas antar berbagai konstruk

Rumus yang dikembangkan adalah :

#### **Rumus 1 Persamaan Struktural**

|   |
|---|
| $\text{Variabel endogen} = \text{Var. eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error} \dots(1)$ |
|---|

Sumber : Ferdinand (2000)

2. Measurement Model atau persamaan spesifikasi model pengukuran.

Digunakan untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk dan variabel.

Komponen-komponen pengukuran mengidentifikasi variabel-variabel laten dan komponen-komponen struktural, mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antar variabel-variabel laten pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dan model sebagai satu keseluruhan.

Persamaan-persamaan dalam penelitian ini terlihat pada tabel 3.1 dan Tabel 3.1 berikut ini :

**Tabel 3.1**  
**Model Pengukuran**

| <b>Konstruk <i>Exogenous</i></b>                                    | <b>Konstruk <i>Endogenous</i></b>                            |
|---|--|
| X1 = $\lambda_1$ Kejujuran Transaksi + $\epsilon_1$                 | X10 = $\lambda_{10}$ Pemeliharaan Hubungan + $\epsilon_{10}$ |
| X2 = $\lambda_2$ Reputasi baik + $\epsilon_2$                       | X11 = $\lambda_{11}$ Keunggulan Bersaing + $\epsilon_{11}$   |
| X3 = $\lambda_3$ Bertanggung Jawab + $\epsilon_3$                   | X12 = $\lambda_{12}$ Penyesuaian insentif + $\epsilon_{12}$  |
| X4 = $\lambda_4$ Ketergantungan Layanan + $\epsilon_4$              | X13 = $\lambda_{13}$ Volume Penjualan + $\epsilon_{13}$      |
| X5 = $\lambda_5$ Kesulitan penggantian penyedia jasa + $\epsilon_5$ | X14 = $\lambda_{14}$ Tingkat Keuntungan + $\epsilon_{14}$    |
| X6 = $\lambda_6$ Kerugian akibat berhentinya hub + $\epsilon_6$     | X15 = $\lambda_{15}$ Jumlah Pelanggan + $\epsilon_{15}$      |
| X7 = $\lambda_7$ Hubungan yang langgeng + $\epsilon_7$              |  |
| X8 = $\lambda_8$ Keamanan hubungan + $\epsilon_8$                   |  |
| X9 = $\lambda_9$ Upaya mempertahankan hubungan + $\epsilon_9$       |  |

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini



**Tabel 3.2**  
**Model Struktural**

|                      |  |
|----------------------|--|
| Strategi Integrasi = | $\chi 1$ Pemeliharaan Hubungan + $\chi 2$ Keunggulan bersaing + $\chi 3$ Penyesuaian insentif dari tujuan strategik + Z1 |
| Kinerja pemasaran =  | $\beta 1$ Besarnya volume penjualan + $\beta 2$ Tingginya tingkat keuntungan + $\beta 3$ Banyaknya jumlah pelanggan + Z2 |

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini

Sisi disebelah kiri dari tiap persamaan pada model pengukuran yang diajukan merupakan variabel terukur dan sisi di sebelah kanan untuk variabel laten. Konstruk endogen pada penelitian ini adalah Strategi Integrasi dan Kinerja Perusahaan. Sedangkan konstruk endogen pada penelitian ini adalah Kepercayaan, Ketergantungan, dan Harapan kelangsungan hubungan seperti yang terlihat pada model salah satu dari variabel terukur yang terdapat pada setiap variabel laten dikhususkan memiliki faktor loading dari  $\lambda = 1$ , dimana  $\lambda$  digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau dimensionalitas dari dimensi-dimensi yang ada dalam membentuk sebuah faktor (Ferdinand,2000).

### **3.8 Memilih matriks input dan Estimasi model**

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian/Kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan SEM memiliki keunggulan dalam menjanjikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi.Hair.et.al.(1995) dalam Ferdinand (2000) menyarankan agar menggunakan varians/kovarians pada pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi di mana

standart error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Disebutkan oleh Ferdinand (2000) teknik estimasi model yang tersedia dalam AMOS 4.0. antara lain adalah :

1. Maximum likelihood Estimation (ML)
2. Generalized Least Square Estimation (GLS)
3. Unweight Least Square Estimation (ULS)
4. Scale Free Least Estimation (SLS)
5. Asymptotically Distribution – Free Estimation (ADF)

Maximum Likelihood Estimation (ML) biasanya digunakan dalam penelitian yang memerlukan ukuran sampel yang kecil (100-200 sampel). Unweighted Least Square Estimation (SLS) biasanya tidak menghasilkan uji X<sup>2</sup>, Sedangkan Generation Least Square Estimation (GLS) dan Asymptotically Distribution – Free Estimation yang lebih besar karena penelitian ini menetapkan ukuran sampel sebanyak 100-200 responden maka teknik estimasi model yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah Maximum Likelihood Estimation.

### **3.9 Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi**

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

konstruk. Disebutkan oleh Ferdinand (2000), beberapa indikasi problem identifikasi :

1. Standart error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ( misalnya lebih dari 0.9).

### **3.10 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit**

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria Goodness of fit. Disebutkan oleh Ferdinand (2000), beberapa indeks kesesuaian dan cut off value untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak antara lain :

1. -  $\chi^2$ -Chi square statistik dimana model dipandang baik dan memuaskan bila nilai Chi Squarenya rendah. Semakin kecil nilai chi-square semakin baik model itu, karena dalam uji beda chi-square,  $\chi^2 = 0$  berarti benar-benar tidak ada perbedaan  $H_0$  diterima dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut of value sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland et all, 1996)
2. -RMSEA (The Root Square Error of Approximation) yang menunjukkan goodness of fit yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model berdasarkan degrees of fredom.

3. GFI (Goodness of fit Index) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah 'better fit'.
4. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Indeks) dimana tingkat persamaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai atau lebih besar dari 0.90.
5. CMN/DF adalah minimum sample discrepancy Fuction yang dibagi dengan Degree of Freedom. CMN/DF tidak lain adalah statistik chi-square ( $\chi^2$ ) dibagi DF nya disebut relatif kurang dan 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.
6. TLI (Tucher Lewis Index) merupakan Incremental Indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  dan nila yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit.
7. CFI (Comparative Fit Index) dimana bila mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI  $> 0.95$ .

### **3.11 Interpretasi dan Modifikasi Model**

Tahap akhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat-syarat pengujian, hair et.al (1995) dalam Ferdinand (2000) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya

modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model tersebut, batas keamanan untuk jumlah residual adalah 0.05 %. Bila jumlah residual lebih besar dari 0.05 % dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model cukup besar (yaitu > 2.00) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi. Nilai residual value yang lebih besar dari 2.00 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tk.0.05 %. dan Residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

**Tabel 3.3.**  
**Indeks pengujian Kelayakan Model**

| <b>Goodness of fit index</b> | <b>Cut-off value</b> |
|------------------------------|----------------------|
| $\chi^2$ Chi-square          | Diharapkan kecil     |
| Significaned Probability     | ≥ 0.05               |
| RMSEA                        | ≤ 0.08               |
| GFI                          | ≥ 0.90               |
| AGFI                         | ≥ 0.90               |
| CMN/DF                       | ≤ 2.00               |
| TLI                          | ≥ 0.95               |
| CFI                          | ≥ 0.95               |

Sumber : Hair Jr. et.al (1995) pada Augusty Ferdinand 2000

### 3.12. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya. Dalam penelitian ini digunakan uji validitas item dengan menggunakan criteria internal yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan skor total keseluruhan test.

Uji validitas juga merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah

dibangun tersebut sudah valid atau belum. Uji ini melibatkan para ahli (Ahli pemasaran,Ahli statistik) dan pihak yang berkompeten (Calon responden) untuk memberi komentar dan saranterhadap indicator yang dijabarkan dalam item pertanyaan (Sugiyono, 1999).

### 3.13. Uji Reliabilitas Konstruk

Reabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya/dapat diandalkan. Reabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas konstruk dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair et.al. (1995)

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\text{Std. Loading})^2}{(\text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon .j}$$

### 3.14. Simpulan Bab III

Pada Bab 3 ini prosedur pengumpulan data dan analisis data telah diuraikan. Pengumpulan data akan dilakukan untuk mencari data primer terutama pandangan mengenai hubungan PT. Adiguna Lensa Prima dengan retailnya yang terbentuk oleh adanya Strategi Integarasi. Untuk itu sebuah daftar pertanyaan telah dikembangkan atas dasar variable-variabel yang digunakan peneliti terdahulu . Pertanyaan diajukan kepada responden retail PT. Adiguna Lensa Prima di wilayah Semarang. Structural Equation Modeling akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan Confirmatorry Factor analysis serta Full Model SEM.

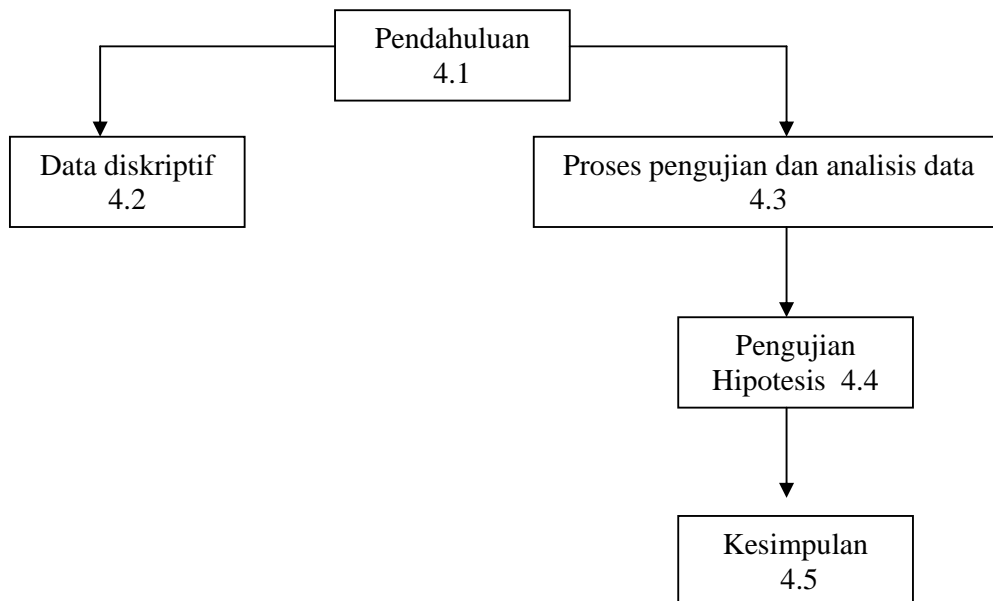
## **BAB IV ANALISIS DATA**

### **4.1 Pendahuluan**

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dari proses penganalisisan data-data tersebut untuk menjawab penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III. Secara umum sistematika pembahasan pada bab IV ini dalam gambar 4.1.

Analisis data dalam penelitian ini adalah confirmatory factor analysis dan full model dari structural equation model (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria goodness of fit seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

**Gambar 4.1.  
Outline Bab IV**



## 4.2 Data Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari para responden yang merupakan pemilik, pemimpin atau manager dari Optik yang menjadi responden. Data penelitian ini disajikan disajikan retail atau optik yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Retail merupakan optik yang telah menjual lensa merk Hoya dengan minimal rata-rata penjualan selama 6 (enam) bulan terakhir sebesar Rp. 9.000.000,- dimana target penjualan tersebut merupakan target yang ditetapkan oleh PT. Adiguna Lensaprima yang minimal target perbulan adalah sebesar 1.5 Juta.
2. Optik yang masuk daftar questioner adalah optik yang sudah berdiri dan melakukan penjualan lensa Hoya minimal selama 2 tahun.
3. Optik tersebut berlokasi di Kota Semarang.

Dari kriteria-kriteria diatas maka didapat data-data deskriptif yang dapat dijadikan sampel untuk penelitian ini .

:

Lokasi penyebaran kuesioner berdasarkan alamat optik terbanyak adalah pada wilayah Semarang Tengah +/- 55 Optik seperti yang terlihat pada Tabel 4.1 berikut :



**Tabel 4.1**  
**Peyebaran Quesioner berdasarkan**  
**Wilayah Kota Semarang**

| Wilayah          | Total    |
|------------------|----------|
| Semarang Barat   | 20 Optik |
| Semarang Utara   | 10 Optik |
| Semarang Tengah  | 55 Optik |
| Semarang Selatan | 15 Optik |

*Sumber : dikembangkan dalam tesis ini.*

### **4.3 Pengujian Asumsi**

Dalam melakukan analisis data untuk tujuan pengujian hipotesis disyaratkan terpenuhinya asumsi normalitas dan outliers. Terpenuhinya asumsi normalitas tersebut diperlukan untuk menguji apakah data sudah merepresentasikan populasi secara keseluruhan. Data yang berdistribusi normal mengindikasikan bahwa data tersebut layak untuk digunakan mengestimasi populasi secara keseluruhan.

#### **4.3.1. Asumsi Normalitas**

Dalam penelitian ini untuk menentukan normalitas dari distribusi data yang diperoleh, ditentukan batas nilai kritis (critical ratio) pada kurtosis dan skewness sebesar  $\pm 2.58$  (significance level 0.05). Hasil dari pengujian normalitas data ditunjukkan dalam Tabel 4.2 di bawah ini:

**Tabel 4.2**  
**Pengujian Normalitas Data**

|              | Assessment of normality |        | skew   | c.r.   | kurtosis | c.r.   |
|--------------|-------------------------|--------|--------|--------|----------|--------|
|              | min                     | max    |        |        |          |        |
| X13          | 2.000                   | 10.000 | 0.083  | 0.337  | -0.626   | -1.278 |
| X14          | 2.000                   | 10.000 | -0.235 | -0.960 | -0.368   | -0.751 |
| X15          | 1.000                   | 10.000 | -0.207 | -0.847 | -0.702   | -1.433 |
| X12          | 1.000                   | 10.000 | -0.105 | -0.427 | -0.595   | -1.215 |
| X11          | 3.000                   | 10.000 | -0.021 | -0.087 | -0.598   | -1.220 |
| X10          | 1.000                   | 10.000 | -0.129 | -0.526 | -0.416   | -0.850 |
| X7           | 2.000                   | 10.000 | -0.147 | -0.599 | -0.439   | -0.897 |
| X8           | 3.000                   | 10.000 | -0.032 | -0.131 | -0.438   | -0.895 |
| X9           | 2.000                   | 10.000 | 0.112  | 0.456  | -0.621   | -1.267 |
| X4           | 1.000                   | 10.000 | -0.147 | -0.601 | -0.565   | -1.154 |
| X5           | 1.000                   | 10.000 | 0.093  | 0.379  | -0.719   | -1.467 |
| X6           | 2.000                   | 10.000 | -0.058 | -0.236 | -0.557   | -1.138 |
| X3           | 1.000                   | 10.000 | -0.043 | -0.176 | -0.507   | -1.034 |
| X2           | 2.000                   | 10.000 | 0.144  | 0.587  | -0.716   | -1.461 |
| X1           | 1.000                   | 10.000 | 0.205  | 0.835  | -0.796   | -1.625 |
| Multivariate |                         |        |        |        | 20.608   | 4.563  |

Sumber: hasil pengolahan data, Output AMOS

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas terbukti bahwa semua data yang diperoleh berdistribusi normal dengan batas nilai kritis *kurtosis* dan skewness sebesar  $\pm 2.58$  (significance level 0.05).

#### 4.3.2 Uji Univariate Outlier

Pedoman evaluasi untuk menentukan adanya suatu outliers dari data yang diperoleh yaitu dengan melihat nilai-z (*z-score*) dari masing-masing variabel. Rentang nilai-z yang dijadikan batas yaitu sebesar  $\pm 3$  atau  $\pm 4$  (Hair, Anderson, Tatham and Black, 1995). Hasil pengujian outliers ditunjukkan dalam Tabel 4.3 di bawah ini:

**Tabel 4.3**  
**Pengujian Univariate Outliers**

| Descriptive Statistics |     |          |         |
|------------------------|-----|----------|---------|
|                        | N   | Minimum  | Maximum |
| Zscore(X1)             | 100 | -1.52365 | 2.01972 |
| Zscore(X2)             | 100 | -1.31293 | 2.30895 |
| Zscore(X3)             | 100 | -1.54717 | 1.89098 |
| Zscore(X4)             | 100 | -1.48997 | 1.87719 |
| Zscore(X5)             | 100 | -1.61923 | 1.49467 |
| Zscore(X6)             | 100 | -1.41962 | 2.15175 |
| Zscore(X7)             | 100 | -1.63499 | 1.90012 |
| Zscore(X8)             | 100 | -1.57233 | 2.04222 |
| Zscore(X9)             | 100 | -1.39606 | 1.65544 |
| Zscore(X10)            | 100 | -2.97674 | 2.22281 |
| Zscore(X11)            | 100 | -2.59057 | 1.76333 |
| Zscore(X12)            | 100 | -1.77281 | 1.77281 |
| Zscore(X13)            | 100 | -1.16579 | 2.40295 |
| Zscore(X14)            | 100 | -1.52049 | 2.04315 |
| Zscore(X15)            | 100 | -1.29057 | 2.16632 |
| Valid N (listwise)     | 100 |          |         |

Sumber: hasil pengolahan data, Output SPSS

Pada Tabel 4.3 di atas ditunjukkan rentang nilai-z untuk masing-masing variabel yang diobservasi. Dari Tabel 4.3 di atas diketahui bahwa tidak terdapat nilai-z yang melebihi rentang nilai yang ditentukan yaitu sebesar  $\pm 3$  atau  $\pm 4$  (Hair et. al., 1995). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dalam data yang diperoleh tidak terdapat adanya univariate outliers.

#### 4.3.3 Uji Multivariate Outlier

Evaluasi yang dilakukan adalah dengan melihat nilai dari Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) seperti pada tabel 4.4 dibawah ini :

**Tabel 4.4**  
**Pengujian Mahalanobis Distance**

| Observation<br>number | Mahalanobis<br>d-squared | p1    | p2    |
|-----------------------|--------------------------|-------|-------|
| 51                    | 37.357                   | 0.001 | 0.106 |
| 72                    | 36.142                   | 0.002 | 0.013 |
| 63                    | 33.353                   | 0.004 | 0.009 |
| 58                    | 30.940                   | 0.009 | 0.013 |
| 53                    | 30.644                   | 0.010 | 0.003 |
| 55                    | 28.104                   | 0.021 | 0.019 |
| 60                    | 27.544                   | 0.025 | 0.012 |
| 30                    | 25.802                   | 0.040 | 0.048 |
| 76                    | 25.252                   | 0.047 | 0.044 |
| 90                    | 24.610                   | 0.055 | 0.051 |
| 65                    | 24.597                   | 0.056 | 0.023 |
| 61                    | 24.055                   | 0.064 | 0.027 |
| 56                    | 23.079                   | 0.082 | 0.068 |
| 73                    | 22.573                   | 0.094 | 0.083 |
| 59                    | 22.074                   | 0.106 | 0.105 |
| 27                    | 21.821                   | 0.113 | 0.094 |
| 66                    | 21.447                   | 0.123 | 0.105 |
| 74                    | 21.364                   | 0.126 | 0.073 |
| 11                    | 21.321                   | 0.127 | 0.046 |
| 79                    | 20.577                   | 0.151 | 0.111 |
| 26                    | 20.312                   | 0.160 | 0.114 |
| 77                    | 19.582                   | 0.189 | 0.245 |
| 48                    | 19.409                   | 0.196 | 0.227 |
| 67                    | 19.041                   | 0.212 | 0.281 |
| 37                    | 18.916                   | 0.218 | 0.249 |
| 71                    | 17.479                   | 0.291 | 0.785 |
| 98                    | 17.040                   | 0.316 | 0.867 |
| 57                    | 16.984                   | 0.320 | 0.831 |
| 69                    | 16.952                   | 0.322 | 0.783 |
| 70                    | 16.871                   | 0.327 | 0.748 |
| 91                    | 16.735                   | 0.335 | 0.735 |
| 62                    | 16.543                   | 0.347 | 0.747 |
| 75                    | 16.527                   | 0.348 | 0.682 |
| 52                    | 15.939                   | 0.386 | 0.853 |
| 31                    | 15.001                   | 0.451 | 0.984 |
| 39                    | 14.886                   | 0.460 | 0.983 |
| 80                    | 14.290                   | 0.504 | 0.997 |
| 100                   | 14.284                   | 0.504 | 0.995 |
| 32                    | 14.275                   | 0.505 | 0.992 |
| 83                    | 14.258                   | 0.506 | 0.987 |
| 41                    | 14.258                   | 0.506 | 0.979 |
| 43                    | 14.186                   | 0.512 | 0.973 |
| 85                    | 14.186                   | 0.512 | 0.958 |
| 88                    | 14.186                   | 0.512 | 0.937 |

Sumber: hasil pengolahan data, Output SPSS

Hasil output menunjukkan tidak adanya output univariate outlier ( $p1$  &  $p2 < 1$ ), dalam analisis penelitian bila tidak terdapat alasan khusus untuk mengeluarkan kasus yang mengindikasikan adanya outlier maka kasus itu harus tetap diikuti sertakan dalam analisis selanjutnya.

#### **4.3.4 Uji Multicollinearity dan Singularity**

Dapat dilihat dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi adanya masalah multikolinearitas atau singularitas sehingga tidak dapat digunakan dalam penelitian.

```
Determinant of sample covariance  
matrix = 1.5198e+002
```

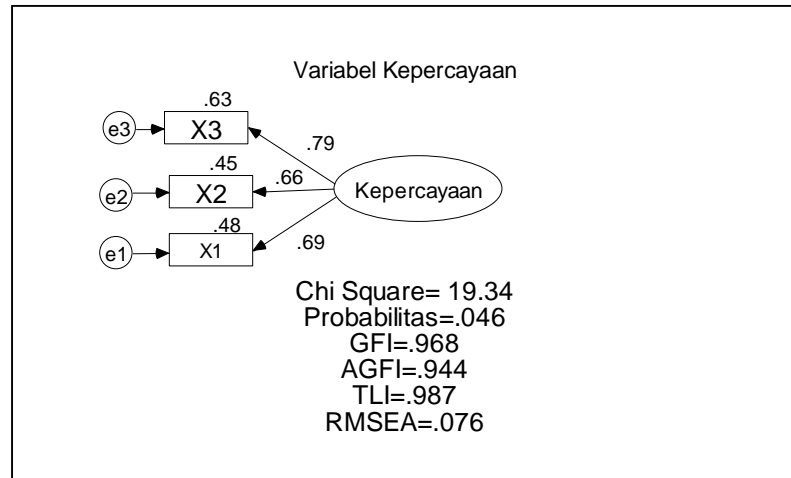
Angka multikolinearitas diatas sangat jauh dari nol(sangat besar) dan karena itu dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data, oleh karena itu asumsi ini terpenuhi

#### **4.4 Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)**

##### **4.4.1 Konstruk Eksogen Kepercayaan**

Berikut disajikan hasil pengolahan uji konfirmatori untuk konstruk kepercayaan :

**Gambar 4.2**  
**Uji Konfirmatori Kepercayaan**



*Hasil Pengolahan Data Amos*

Hasil dari Chi-square 19.34 dengan probabilitas 0.046 menunjukkan bahwa model fit, begitu pula dengan kriteria fit lainnya telah memenuhi persyaratan

goodnes of fit :

| Goodness of Fit Index | Cut-of Value     | Hasil Model | Keterangan                 |
|-----------------------|------------------|-------------|----------------------------|
| Chi-square            | diharapkan kecil | 19.34       | Semakin kecil semakin baik |
| Probability           | ≥ 0.05           | 0.046       | baik                       |
| GFI                   | ≥ 0.90           | 0.968       | baik                       |
| AGFI                  | ≥ 0.90           | 0.944       | baik                       |
| TLI                   | ≥ 0.95           | 0.987       | baik                       |
| RMSEA                 | ≤ 0.08           | 0.057       | baik                       |

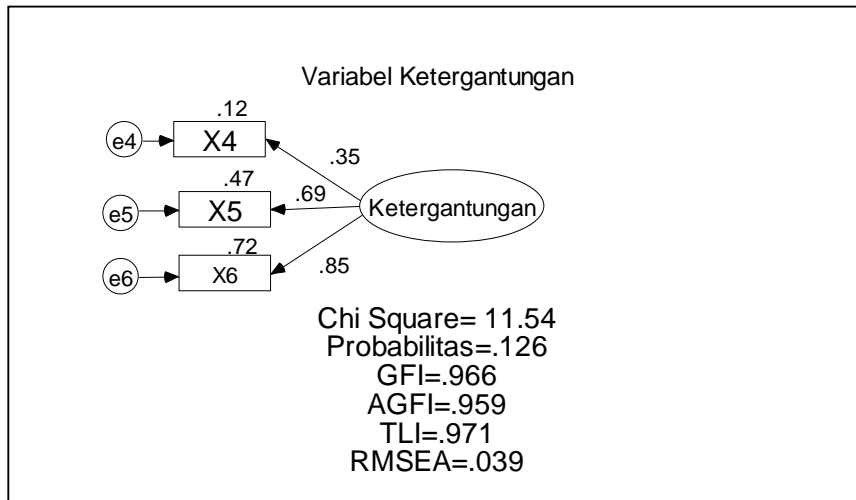
Regression Weight Measurement Model Kepercayaan

|    |                    | Estimate | S.E.  | C.R.  | Label |
|----|--------------------|----------|-------|-------|-------|
| X1 | <----- Kepercayaan | 1.000    |       |       |       |
| X2 | <----- Kepercayaan | 0.955    | 0.041 | 1.102 | par-1 |
| X3 | <----- Kepercayaan | 0.931    | 0.049 | 1.892 | par-2 |

#### 4.4.2 Konstruk Eksogen Ketergantungan

Berikut disajikan hasil pengolahan uji konfirmatori untuk konstruk ketergantungan :

**Gambar 4.3**  
**Uji Konfirmatori Ketergantungan**



*Hasil Pengolahan Data Amos*

Hasil dari Chi-square 11.54 dengan probabilitas 0.126 menunjukkan bahwa model fit, begitu pula dengan kriteria fit lainnya telah memenuhi persyaratan goodness of fit :

| Goodness of Fit Index | Cut-of Value     | Hasil Model | Keterangan                 |
|-----------------------|------------------|-------------|----------------------------|
| Chi-square            | diharapkan kecil | 11.54       | Semakin kecil semakin baik |
| Probability           | > 0.05           | 0.126       | baik                       |
| GFI                   | > 0.90           | 0.966       | baik                       |
| AGFI                  | > 0.90           | 0.959       | baik                       |
| TLI                   | > 0.95           | 0.971       | baik                       |
| RMSEA                 | < 0.08           | 0.039       | baik                       |

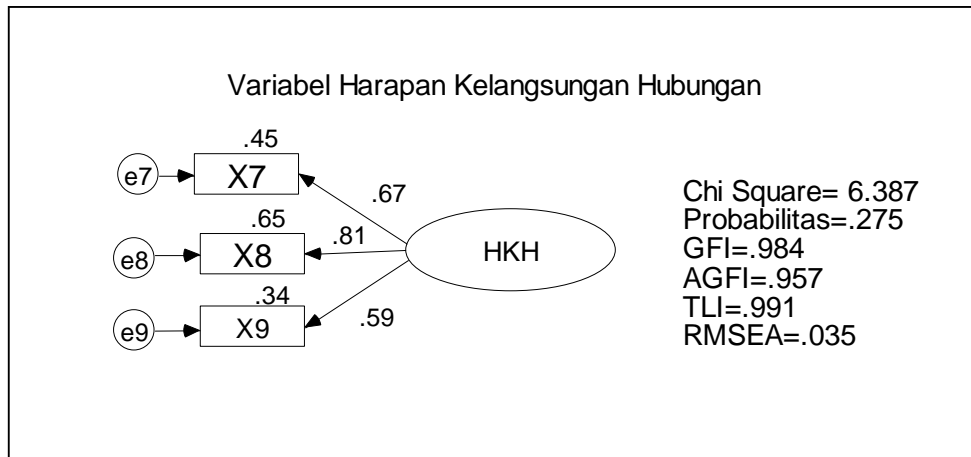
Regression Weight Measurement Model Ketergantungan

|                         | Estimate | S.E.  | C.R.  | Label |
|-------------------------|----------|-------|-------|-------|
| X6 <-----Ketergantungan | 1.000    |       |       |       |
| X5 <-----Ketergantungan | 0.988    | 0.049 | 2.302 | par-3 |
| X4 <-----Ketergantungan | 0.903    | 0.045 | 1.855 | par-4 |

#### 4.4.3 Konstruk Eksogen Harapan Kelangsungan Hubungan

Berikut disajikan hasil pengolahan uji konfirmatori untuk konstruk Harapan Kelangsungan Hubungan (HKH) :

**Gambar 4.4**  
**Uji Konfirmatori Harapan Kelangsungan Hubungan**



*Hasil Pengolahan Data Amos*

Hasil dari Chi-square 6.38 dengan probabilitas 0.275 menunjukkan bahwa model konstruk ini fit, begitu pula dengan kriteria fit lainnya telah memenuhi persyaratan goodness of fit :



| Goodness of Fit Index | Cut-of Value     | Hasil Model | Keterangan                 |
|-----------------------|------------------|-------------|----------------------------|
| Chi-square            | diharapkan kecil | 6.387       | Semakin kecil semakin baik |
| Probability           | > 0.05           | 0.275       | baik                       |
| GFI                   | > 0.90           | 0.984       | baik                       |
| AGFI                  | > 0.90           | 0.957       | baik                       |
| TLI                   | > 0.95           | 0.991       | baik                       |
| RMSEA                 | < 0.08           | 0.035       | baik                       |

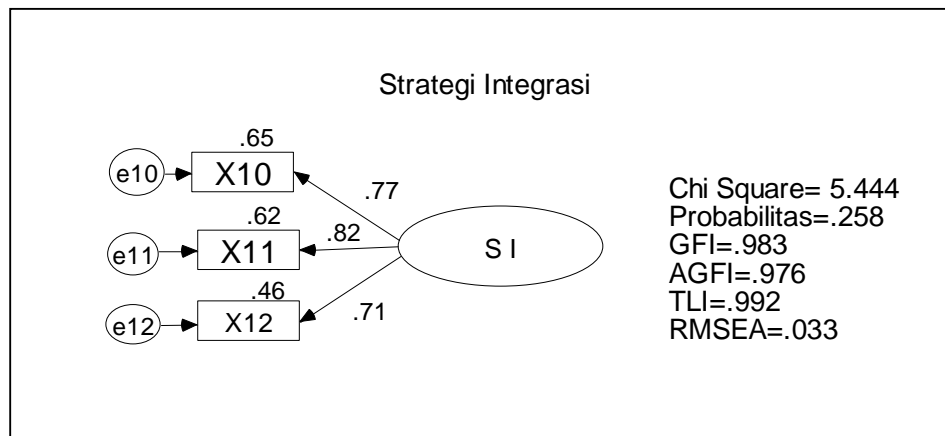
Regression Weight Measurement Model Harapan Kelangsungan Hubungan

|              | Estimate | S.E.  | C.R.  | Label |
|--------------|----------|-------|-------|-------|
| X9 <-----HKH | 1.000    |       |       |       |
| X8 <-----HKH | 0.942    | 0.054 | 1.488 | par-5 |
| X7 <-----HKH | 0.962    | 0.051 | 1.972 | par-6 |

#### 4.4.4 Konstruk Endogen Strategi Integrasi

Berikut disajikan hasil pengolahan uji konfirmatori untuk konstruk Strategi Integrasi :

**Gambar 4.5**  
**Uji Konfirmatori Strategi Integrasi**



*Hasil Pengolahan Data Amos*

Hasil dari Chi-square 5.444 dengan probabilitas 0.258 menunjukkan bahwa model konstruk ini fit, begitu pula dengan kriteria fit lainnya telah memenuhi persyaratan goodness of fit :

| Goodness of Fit Index | Cut-of Value     | Hasil Model | Keterangan                 |
|-----------------------|------------------|-------------|----------------------------|
| Chi-square            | diharapkan kecil | 5.444       | Semakin kecil semakin baik |
| Probability           | > 0.05           | 0.275       | baik                       |
| GFI                   | > 0.90           | 0.983       | baik                       |
| AGFI                  | > 0.90           | 0.976       | baik                       |
| TLI                   | > 0.95           | 0.992       | baik                       |
| RMSEA                 | < 0.08           | 0.033       | baik                       |

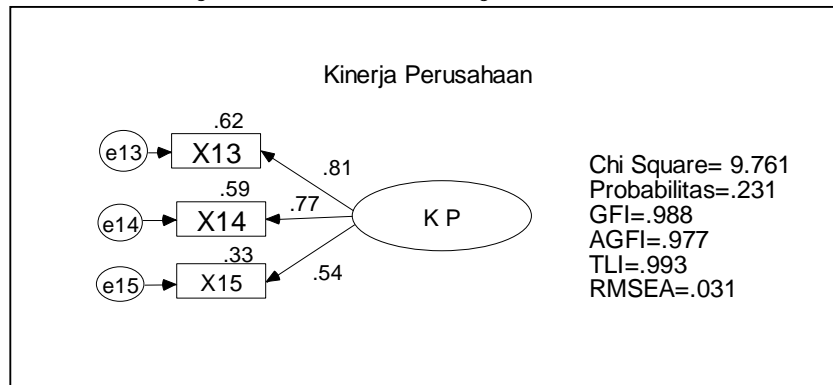
Regression Weight Measurement Model Strategi Integrasi

|                            | Estimate | S.E.  | C.R.  | Label |
|----------------------------|----------|-------|-------|-------|
| X10 <--Integrasi Strategik | 1.000    |       |       |       |
| X11 <--Integrasi Strategik | 1.094    | 0.069 | 1.910 | par-7 |
| X12 <--Integrasi Strategik | 1.070    | 0.066 | 1.331 | par-8 |

#### 4.4.5 Konstruk Endogen Kinerja Perusahaan

Berikut disajikan hasil pengolahan uji konfirmatori untuk konstruk Kinerja Perusahaan :

**Gambar 4.6**  
**Uji Konfirmatori Kinerja Perusahaan**



Hasil Pengolahan Data Amos

Hasil dari Chi-square 9.761 dengan probabilitas 0.231 menunjukkan bahwa model konstruk ini fit, begitu pula dengan kriteria fit lainnya telah memenuhi persyaratan goodness of fit :

| Goodness of Fit Index | Cut-of Value     | Hasil Model | Keterangan                 |
|-----------------------|------------------|-------------|----------------------------|
| Chi-square            | diharapkan kecil | 9.761       | Semakin kecil semakin baik |
| Probability           | > 0.05           | 0.231       | baik                       |
| GFI                   | > 0.90           | 0.988       | baik                       |
| AGFI                  | > 0.90           | 0.977       | baik                       |
| TLI                   | > 0.95           | 0.993       | baik                       |
| RMSEA                 | ≤ 0.08           | 0.031       | baik                       |

Regression Weight Measurement Model Kinerja Perusahaan

|                            | Estimate | S.E.  | C.R.  | Label  |
|----------------------------|----------|-------|-------|--------|
| X15 <-- Kinerja Perusahaan | 1.000    |       |       |        |
| X14 <-- Kinerja Perusahaan | 0.956    | 0.052 | 1.562 | par-9  |
| X13 <-- Kinerja Perusahaan | 0.995    | 0.057 | 1.578 | par-10 |

#### 4.5. Uji Reliabilitas

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$\text{Variance-extracted} = \frac{\sum \text{Std Loading}^2}{\sum \text{Std Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

- Std Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap dimensi (diambil dari perhitungan komputer, AMOS)
- $\epsilon_j$  adalah measurement error untuk tiap-tiap dimensi

Penghitungan melalui rumus-rumus di atas adalah sebagai berikut:

#### 4.5.1 Kepercayaan (KPCY)

- Construct-reliability

$$\begin{aligned}\Sigma \text{ Std Loading} &= 0.79 + 0.66 + 0.69 \\ &= 2.14\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\Sigma \varepsilon_j &= 0.63 + 0.44 + 0.48 \\ &= 1.55\end{aligned}$$

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(2.14)^2}{(2.14)^2 + 1.55} = 0.75$$

- Variance-extracted

$$\begin{aligned}\Sigma \text{ Std Loading}^2 &= 0.79^2 + 0.66^2 + 0.69^2 \\ &= 1.538\end{aligned}$$

$$\text{Variance-extracted} = \frac{1.538}{1.538 + 1.55} = 0.50$$

#### 4.5.2 Ketergantungan

- Construct-reliability

$$\begin{aligned}\Sigma \text{ Std Loading} &= 0.35 + 0.69 + 0.85 \\ &= 1.89\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\Sigma \varepsilon_j &= 0.12 + 0.47 + 0.72 \\ &= 1.31\end{aligned}$$

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(1.89)^2}{(1.89)^2 + 1.31} = 0.73$$

- Variance-extracted

$$\begin{aligned}\Sigma \text{ Std Loading}^2 &= 0.35^2 + 0.69^2 + 0.85^2 \\ &= 1.321\end{aligned}$$

$$\text{Variance-extracted} = \frac{1.321}{1.321 + 1.31} = 0.50$$

### 4.5.3 Harapan Kelangsungan Hubungan (HKH)

- Construct-reliability

$$\begin{aligned}\Sigma \text{ Std Loading} &= 0.67 + 0.81 + 0.59 \\ &= 2.07\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\Sigma \epsilon_j &= 0.45 + 0.65 + 0.34 \\ &= 1.44\end{aligned}$$

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(2.07)^2}{(2.07)^2 + 1.44} = 0.75$$

- Variance-extracted

$$\begin{aligned}\Sigma \text{ Std Loading}^2 &= 0.67^2 + 0.81^2 + 0.59^2 \\ &= 1.453\end{aligned}$$

$$\text{Variance-extracted} = \frac{1.453}{1.453 + 1.44} = 0.50$$

### 4.5.4 Strategi Integrasi (SI)

- Construct-reliability

$$\begin{aligned}\Sigma \text{ Std Loading} &= 0.77 + 0.82 + 0.71 \\ &= 2.78\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\Sigma \epsilon_j &= 0.65 + 0.62 + 0.46 \\ &= 1.89\end{aligned}$$

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(2.78)^2}{(2.78)^2 + 1.89} = 0.80$$

- Variance-extracted

$$\begin{aligned}\Sigma \text{ Std Loading}^2 &= 0.77^2 + 0.82^2 + 0.71^2 \\ &= 1.62\end{aligned}$$

$$\text{Variance-extracted} = \frac{1.62}{1.62 + 1.89} = 0.51$$

#### 4.5.5 Kinerja Perusahaan (KP)

- Construct-reliability

$$\begin{aligned}\Sigma \text{ Std Loading} &= 0.81 + 0.77 + 0.54 \\ &= 2.71\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\Sigma \epsilon_j &= 0.62 + 0.59 + 0.33 \\ &= 1.72\end{aligned}$$

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(2.71)^2}{(2.71)^2 + 1.72} = 0.81$$

- Variance-extracted

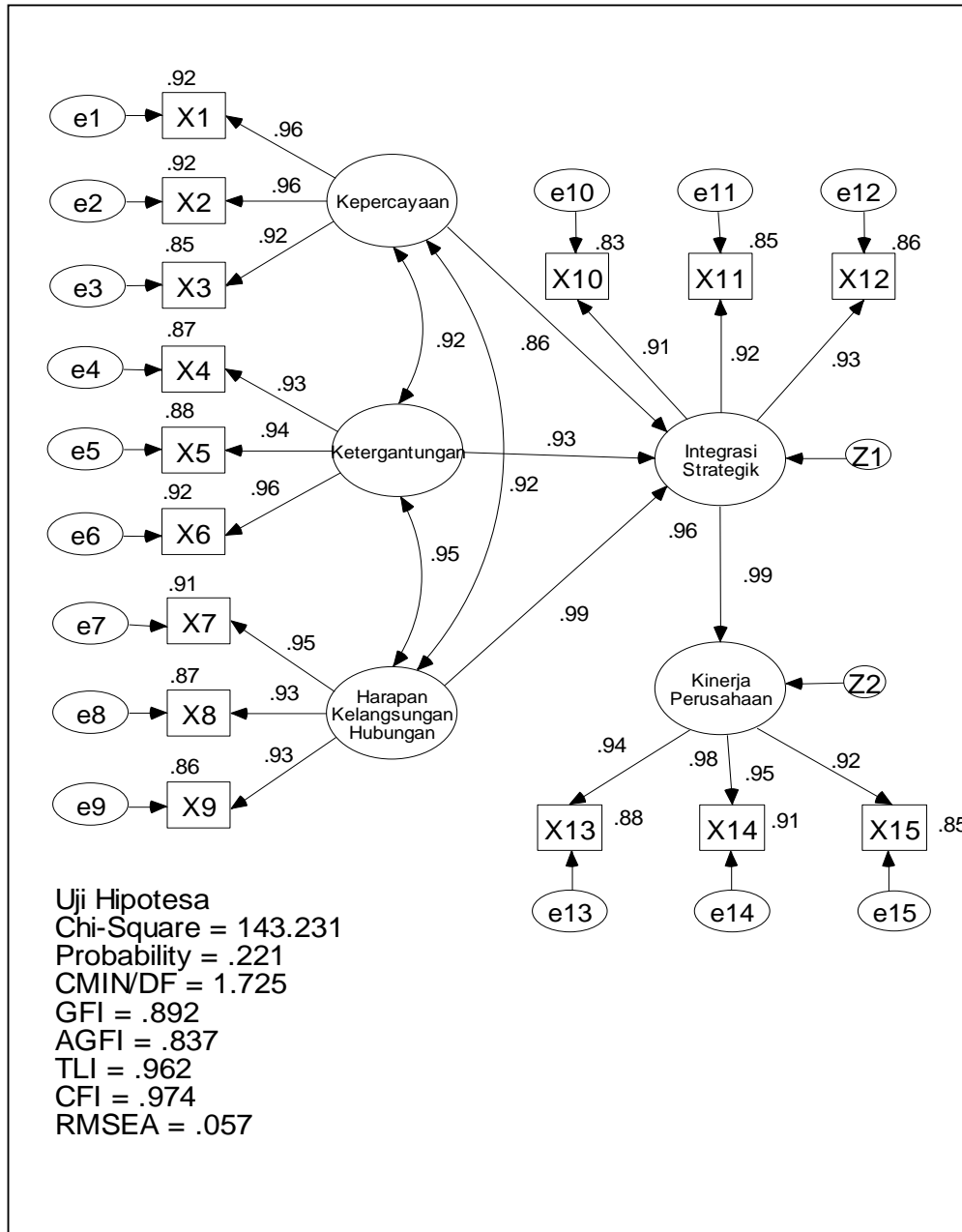
$$\begin{aligned}\Sigma \text{ Std Loading}^2 &= 0.81^2 + 0.77^2 + 0.54^2 \\ &= 1.86\end{aligned}$$

$$\text{Variance-extracted} = \frac{1.86}{1.86 + 1.72} = 0.52$$

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat *construct-reliability* yang dapat diterima adalah 0.70, sedangkan nilai *variance-extracted* yang diterima adalah sebesar 0.50 (Hair, Anderson, Tatham and Black, 1995).

#### 4.6 Pengujian Full Model SEM

**Gambar 4.7.**  
**Full Model Structural Equation Model**



Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

### Keterangan Dimensional :

- X 1 = Kejujuran transaksi
- X 2 = Reputasi baik
- X 3 = Bertanggung jawab
- X 4 = Ketergantungan dengan penggunaan layanan
- X 5 = Kesulitanm dalam penggantian penyedia jasa
- X 6 = Kerugian akibat berhentinya hubungan
- X 7 = Hubungan yang langgeng
- X 8 = Keamanan hubungan
- X 9 = Upaya yang keras dalam mempertahankan hubungan
- X10 = Pemeliharaan hubungan
- X11 = Keunggulan Bersaing
- X12 = Penyesuaian insentif dari tujuan strategik
- X13 = Besarnya volume penjualan
- X14 = Tingginya tingkat keuntungan
- X15 = Banyaknya jumlah pelanggan

#### 4.7 Pengujian Kriteria Goodness of Fit

Pada Gambar 4.7. di atas ditunjukkan pengujian full-model dan hubungan kausalitas dan korelasi yang dibangun dalam model. Dari pengujian tersebut diperoleh hasil kriteria-kriteria fit index sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Goodness of Fit Indices**

| <b>Goodness of Fit Index</b> | <b>Cut-of Value</b> | <b>Hasil Model</b> | <b>Keterangan</b>          |
|------------------------------|---------------------|--------------------|----------------------------|
| Chi-square                   | diharapkan kecil    | 143.23             | Semakin kecil semakin baik |
| Probability                  | $\geq 0.05$         | 0.221              | baik                       |
| CMIN/DF                      | $\leq 2.00$         | 1.725              | baik                       |
| GFI                          | $\geq 0.90$         | 0.892              | <i>marginal</i>            |
| AGFI                         | $\geq 0.90$         | 0.837              | <i>marginal</i>            |
| TLI                          | $\geq 0.95$         | 0.962              | baik                       |
| CFI                          | $\geq 0.94$         | 0.974              | baik                       |
| RMSEA                        | $\leq 0.08$         | 0.057              | baik                       |

Sumber : Hasil pengolahan data, Output AMOS



Berdasarkan hasil pengujian fit index dari model yang ditampilkan dalam Tabel 4.6. di atas dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima, atau dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat bukti adanya perbedaan antara model yang dibangun dengan hasil observasi.

**Tabel 4.6**  
**Standardized Residual Covariance**

| Standardized Residual Covariances |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                   | X13    | X14    | X15    | X12    | X11    | X10    | X7     |
| X13                               | 0.000  |        |        |        |        |        |        |
| X14                               | -0.028 | 0.000  |        |        |        |        |        |
| X15                               | -0.147 | 0.149  | 0.000  |        |        |        |        |
| X12                               | 0.194  | -0.125 | 0.038  | 0.000  |        |        |        |
| X11                               | 0.127  | -0.081 | -0.135 | 0.165  | 0.000  |        |        |
| X10                               | -0.084 | -0.109 | -0.208 | -0.049 | 0.198  | 0.000  |        |
| X7                                | 0.116  | 0.106  | 0.115  | -0.079 | -0.187 | -0.128 | 0.000  |
| X8                                | -0.097 | 0.064  | -0.047 | -0.119 | -0.031 | 0.049  | -0.002 |
| X9                                | 0.062  | 0.101  | 0.099  | -0.122 | -0.093 | 0.352  | -0.191 |
| X4                                | 0.202  | 0.111  | 0.325  | -0.222 | 0.034  | -0.005 | 0.126  |
| X5                                | 0.124  | -0.143 | 0.178  | -0.047 | -0.055 | -0.058 | 0.095  |
| X6                                | 0.243  | -0.062 | 0.103  | -0.183 | -0.038 | -0.081 | 0.262  |
| X3                                | 0.344  | 0.326  | 0.433  | 0.266  | 0.024  | 0.288  | 0.267  |
| X2                                | -0.140 | -0.076 | 0.062  | -0.194 | -0.404 | 0.106  | 0.040  |
| X1                                | 0.073  | -0.206 | 0.100  | 0.010  | -0.146 | 0.203  | -0.094 |
|                                   | X8     | X9     | X4     | X5     | X6     | X3     | X2     |
| --                                |        |        |        |        |        |        |        |
| X8                                | 0.000  |        |        |        |        |        |        |
| X9                                | 0.278  | 0.000  |        |        |        |        |        |
| X4                                | -0.059 | -0.209 | 0.000  |        |        |        |        |
| X5                                | -0.128 | 0.096  | -0.042 | 0.000  |        |        |        |
| X6                                | -0.181 | -0.228 | 0.020  | 0.007  | 0.000  |        |        |
| X3                                | 0.141  | 0.315  | 0.377  | 0.368  | 0.232  | 0.000  |        |
| X2                                | -0.132 | -0.100 | -0.011 | -0.140 | -0.146 | -0.047 | 0.000  |
| X1                                | -0.234 | 0.122  | -0.029 | 0.006  | -0.090 | -0.147 | 0.096  |
|                                   | X1     |        |        |        |        |        |        |
| X1                                | 0.000  |        |        |        |        |        |        |

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

Berdasarkan hasil pengujian standardized residual covariance di atas yang diperoleh dari komputasi model terbukti tidak melebihi nilai cut-off value yang

ditentukan sebesar  $\pm 2$  (Hair et. al., 1995). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun tidak perlu untuk dimodifikasi kembali, atau dengan kata lain model yang dibangun dapat diterima.

**Tabel 4.7**  
**Regression Weight Measurement Model**  
**Full Model SEM**

| <b>Regression Weights:</b>               | <b>Estimate</b> | <b>S.E.</b>     | <b>C.R.</b> |
|--|-----------------|-----------------|-------------|
| Integrasi Strategik <-- Kepercayaan      | 0.149           | 0.127           | 2.666       |
| Integrasi Strategik <-Ketergantungan     | 0.244           | 0.151           | 2.708       |
| Integrasi Strategik <-Harapan Kel Hubun  | 1.009           | 0.191           | 3.289       |
| Kinerja Perusahaan <-Integrasi Strategik | 1.024           | 0.066           | 3.461       |
| <b>Standardized Regression Weights:</b>  |                 | <b>Estimate</b> |             |
| Integrasi Strategik <-- Kepercayaan      | 0.858           |                 |             |
| Integrasi Strategik <-Ketergantungan     | 0.928           |                 |             |
| Integrasi Strategik <-Harapan Kel Hubung | 0.992           |                 |             |
| Kinerja Perusahaan <-Integrasi Strategik | 0.989           |                 |             |

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

## 4.8 Pengujian Hipotesis Penelitian

### 4.8.1. Pengujian Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>)

Hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) dalam penelitian menyatakan bahwa “Kepercayaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi”. Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 di atas dapat dibuktikan bahwa hipotesis tersebut dapat diterima pada tingkat signifikansi sebesar 0.05, nilai critical ratio sebesar 2.666 atau  $C.R \geq \pm 2.00$  merupakan nilai hitung yang lebih besar daripada cut-off value

yang ditentukan yaitu sebesar 2.58. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti.

#### **4.8.2. Pengujian Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>)**

Hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) dalam penelitian menyatakan bahwa “Ketergantungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi”. Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 di atas dapat dibuktikan bahwa hipotesis tersebut dapat diterima pada tingkat signifikansi sebesar 0.05, nilai critical ratio sebesar 2.708, atau  $C.R \geq \pm 2.00$  merupakan nilai hitung yang lebih besar daripada cut-off value yang ditentukan yaitu sebesar 2.58. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti.

#### **4.8.3. Pengujian Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>)**

Hipotesis Tiga (H<sub>3</sub>) dalam penelitian menyatakan bahwa “Harapan kelangsungan hubungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi”. Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 di atas dapat dibuktikan bahwa hipotesis tersebut dapat diterima pada tingkat signifikansi sebesar 0.05, nilai critical ratio sebesar 3.289 atau  $C.R \geq \pm 2.00$ , merupakan nilai hitung yang lebih besar daripada cut-off value yang ditentukan yaitu sebesar 2.58. Dengan demikian hipotesis 3 terbukti.

#### 4.8.4. Pengujian Hipotesis 4 (H4)

Hipotesis empat (H4) dalam penelitian menyatakan bahwa “Strategi integrasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan”. Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 di atas dapat dibuktikan bahwa hipotesis tersebut dapat diterima pada tingkat signifikansi sebesar 0.05, nilai critical ratio sebesar 3.461 atau C.R  $\geq \pm 2.00$ , merupakan nilai hitung yang lebih besar daripada cut-off value yang ditentukan yaitu sebesar 2.58. Dengan demikian hipotesis 4 terbukti.

**Tabel 4.8**  
**Simpulan Hipotesis**

|                | <b>Hipotesis</b>   | <b>Hasil</b> |
|----------------|--|--------------|
| H <sub>1</sub> | Kepercayaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi                   | Terbukti     |
| H <sub>2</sub> | Ketergantungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi                | Terbukti     |
| H <sub>3</sub> | Harapan kelangsungan hubungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi | Terbukti     |
| H <sub>4</sub> | Strategi integrasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan            | Terbukti     |

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap empat hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa empat hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria goodness of fit dan mendapatkan hasil yang baik.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1.1 Simpulan**

Pada bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasinya. Dari hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan mengenai “Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Strategi Integrasi dalam upaya peningkatan Kinerja Perusahaan”. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi integrasi adalah faktor kepercayaan, faktor ketergantungan dan faktor harapan kelangsungan hubungan. Sedangkan strategi integrasi itu sendiri dibuktikan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Kalwani dan Narayandas 1995).

Dalam industri lensa kaca mata terjadi kompetisi yang berjalan sangat cepat dan pesaing-pesaing baru bisa masuk dengan cepat, untuk itu diperlukan suatu hubungan yang dapat menunjang berbagai aktivitas penjualan antara pihak distributor dengan pihak retail. Hubungan yang berlandaskan suatu kepercayaan, ketergantungan dan harapan kelangsungan hubungan terbukti dapat meningkatkan strategi integrasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan (Kalwani dan Narayandas 1995, Lusch dan Brown ,1996 ; Kumar, Scheer dan Steeskap 1995 dan 1998 ; serta Johnson (1999).

Permasalahan dalam penelitian ini mengenai hubungan kerjasama antar perusahaan meliputi Kepercayaan, Ketergantungan, dan Harapan Kelangsungan Hubungan dengan Strategi Integrasi maupun Kinerja Perusahaan dengan hasil yang

beragam (positif dan negatif) sehingga terjadi suatu research gap dan adanya indikasi penurunan jumlah penjualan yang dialami oleh PT. Adiguna Lensaprima yang disebabkan karena adanya produk-produk lensa murah dengan stok produksi dalam jumlah besar yang mengisi pihak retail, walaupun secara kualitas lensa murah ini jauh berada di bawah lensa merk Hoya.

Pengujian permasalahan diajukan dalam bab I, maka bab II diuraikan dalam telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Berdasarkan telaah pustaka dikembangkan empat dasar teori Kepercayaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi ( $H_1$ ), Ketergantungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi ( $H_2$ ), Harapan kelangsungan hubungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi ( $H_3$ ) dan Strategi integrasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $H_4$ ). Hipotesis-hipotesis yang diajukan dikembangkan secara empiris pada bab II dan bab III diuraikan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

Populasi penelitian adalah optik yang ada di kota Semarang. Jumlah sampel telah ditentukan sebanyak 100 optik. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik kuesioner (daftar pertanyaan) dengan angket tertutup. Teknik analisis yang digunakan adalah structural equation models (SEM) pada software AMOS 4.01.

## **5.1.1 Simpulan Permasalahan, Penelitian dan Hipotesis**

### **5.1.1.3 Simpulan Permasalahan**

Permasalahan yang terjadi pada penelitian ini didasarkan dari adanya research gap antara penelitian Morgan & Hunt (1994), Kalwani & Narayandas (1995) dan penelitian Lusch & Brown (1996) serta Johnson (1999) dan permasalahan yang ada pada PT. Adiguna Lensaprima yaitu adanya indikasi penurunan jumlah penjualan yang dialami oleh PT. Adiguna Lensaprima yang disebabkan karena adanya produk-produk lensa murah dengan stok produksi dalam jumlah besar yang mengisi pihak retail, walaupun secara kualitas lensa murah ini jauh berada di bawah lensa merk Hoya yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994).

### **5.1.1.3 Simpulan Penelitian**

Hasil dari uji Regression Weights untuk konstruk exogenous menunjukkan urutan nilai pengaruh terhadap Strategi Integrasi adalah sebagai berikut :



**Tabel 5.1**  
**Regression Weights untuk Konstruk Exogenous**

| Standardized Regression Weights<br>(Exogenous Konstruk) | Estimate |
|---|----------|
| 1. Integrasi Strategik ← Harapan                        | 0.992    |
| Kelangsungan Hubungan                                   | 0.928    |
| 2. Integrasi Strategik ← Ketergantungan                 | 0.858    |
| 3. Integrasi Strategik ← Kepercayaan                    |          |

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

Dari Tabel 5.1 diatas tampak Harapan Kelangsungan Hubungan yang dibentuk oleh tiga indikator yaitu hubungan yang langgeng, keamanan hubungan dan upaya yang keras dalam mempertahankan hubungan mempunyai estimasi pengaruh yang paling besar yaitu sebesar 0.992 hal ini menunjukkan komitmen akan Harapan Kelangsungan Hubungan antara pihak produsen dengan pihak retail merupakan faktor utama dalam membangun suatu strategi integrasi yang baik, semakin lama hubungan yang dibina dengan memperhatikan kepentingan kedua belah pihak dan keamanan hubungan maka akan semakin baik pondasi strategi integrasi yang dibangun oleh kedua belah pihak.

Ketergantungan yang dibentuk oleh tiga indikator yaitu penggunaan layanan, kesulitan mencari pengganti penyedia jasa dan kerugian akibat berhentinya hubungan merupakan faktor pengaruh kedua terbesar setelah Harapan Kelangsungan Hubungan yaitu mempunyai nilai estimasi sebesar 0.928 Faktor Ketergantungan ini membuktikan bentuk kerjasama antara dua belah pihak yang berorientasikan pada hubungan jangka panjang dan saling bergantung satu dengan lainnya akan memperoleh tujuan dan keuntungan perusahaan secara bersama-sama.

Kepercayaan yang dibentuk oleh kejujuran bertransaksi, reputasi yang baik dan bertanggung jawab mempunyai pengaruh paling kecil yaitu hanya mempunyai nilai estimasi sebesar 0.858, kondisi ini disebabkan oleh banyak hal diantaranya jumlah pesaing yang semakin banyak, ketersediaan stok barang yang harus selalu tepat waktu dan harga yang bersaing.

### **5.1.1.3 Simpulan Hipotesis**

#### **5.1.1.3.1 Faktor Kepercayaan dan Strategi Integrasi**

$H_1$  : Kepercayaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis satu diterima dengan nilai critical ratio sebesar 2.666

atau  $C.R \geq \pm 2.00$  menunjukkan hasil yang signifikan dan positif dengan taraf signifikansi sebesar 0.05 (5%). Hal ini sesuai dengan hasil temuan dari penelitian Kalwani dan Narayandas (1995) yang menyatakan bahwa kepercayaan merupakan salah satu faktor penentu dalam strategi integrasi. Pendapat yang sepaham juga telah dilakukan oleh Lusch dan Brown (1996); Kumar, Scheer dan Steeskap (1995 dan 1998); serta Johnson (1999). Faktor dimensional dalam penelitian ini yang terdiri dari Kujukuran bertransaksi, Reputasi yang baik dan Bertanggung jawab terbukti merupakan pembentuk dari variable kepercayaan hal ini sesuai dengan penelitian Morgan dan Hunt (1994).

#### **5.1.1.3.2 Faktor Ketergantungan dan dan Strategi Integrasi**

H<sub>2</sub> : Ketergantungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis dua diterima dengan nilai critical ratio sebesar 2.708, atau  $C.R \geq \pm 2.00$  menunjukkan hasil yang signifikan dan positif dengan taraf signifikansi sebesar 0.05 (5%).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Ganesan (1994) menyatakan bahwa ketergantungan merupakan salah satu faktor anteseden utama dalam strategi integrasi, seperti halnya para penelitian yang dilakukan oleh Kumar, Scheer dan Steenkamp (1995 dan 1998) serta Johnson (1999) menyatakan bahwa ketergantungan berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan strategi integrasi. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa ketergantungan dalam strategi integrasi tidak seharusnya dipandang sebagai beban, melainkan sebagai sarana untuk memperoleh sumber daya-sumber daya yang strategis.

#### **5.1.1.3.3 Faktor Harapan Kelangsungan Hubungan dan dan Strategi Integrasi**

H<sub>3</sub> : Harapan kelangsungan hubungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi integrasi

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis tiga diterima dengan nilai critical ratio sebesar 3.289

atau  $C.R \geq \pm 2.00$  menunjukkan hasil yang signifikan dan positif dengan taraf signifikansi sebesar 0.05 (5%). Penelitian Heide dan John (1990) yang menyatakan harapan partisipan bahwa hubungan yang mereka lakukan akan berlangsung lama dan memberikan pondasi mengenai komitmen hubungan. Harapan kelangsungan hubungan ini menentukan strategi integrasi dengan berbagai jalan diantaranya dengan perusahaan partner yang merasa hubungan yang dijalin akan berlangsung lama, sehingga mereka akan menginvestasikan sumber daya yang dimilikinya secara optimal untuk strategi integrasi (Johnson, 1999). Dari hasil penelitian ini terbukti bahwa harapan kelangsungan berpengaruh terhadap strategi integrasi, karena hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu.

#### **5.1.1.3.4 Faktor Strategi Integrasi dan Kinerja Perusahaan.**

H4 : Strategi integrasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis empat diterima dengan nilai critical ratio sebesar 3.461 atau  $C.R \geq \pm 2.0000$  menunjukkan hasil yang signifikan dan positif dengan taraf signifikansi sebesar 0.05 (5%). Hal tersebut dapat dikonfirmasi pendapat para peneliti terdahulu seperti Anderson dan Narus (1990); Anderson dan Weitz (1992); Ganesan (1994), Kalwani dan Narayandas (1995); Lusch dan Brown (1996) serta Johnson (1999) yang berpendapat bahwa perusahaan – perusahaan yang berinteraksi atau melakukan strategi integrasi dengan baik akan memperoleh daya saing perusahaan yang akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Faktor-faktor dari strategi integrasi dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Kalwani dan Narayandas (1995), yang mengevaluasi pengaruh hubungan antar perusahaan pada kinerja perusahaan menyatakan bahwa hubungan antar perusahaan dalam jangka panjang dapat menguntungkan bagi penyalur, hal ini terlihat dari variabel yang paling berpengaruh terhadap strategi integrasi adalah variabel

harapan kelangsungan hubungan, dengan kata lain apabila kualitas hubungan dapat dikelola dengan baik akan berpengaruh positif dalam meningkatkan strategi integrasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

## **5.2 Implikasi Teoritis**

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka implikasi teoritis yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan faktor kepercayaan kepada pihak retail, dimana Kepercayaan juga berarti harapan bahwa perkataan masing-masing dapat dipercaya (Moorman, et.al, 1993, p.82). Beberapa definisi kepercayaan menggambarkan pandangan tentang ketulusan, integritas, kejujuran, tanggung jawab, keadilan, pertolongan dan kemurahan hati (Morgan dan Hunt, 1994, p.23) menjadi bagian penting dari kemitraan yang sehat. Kepercayaan dalam penelitian ini terbukti diukur dengan menggunakan tiga dimensi yaitu Kejujuran transaksi, dalam kemitraan berkualitas tinggi kontribusi kontribusi kebijaksanaan dari masing-masing perusahaan untuk dapat mencapai tujuan dan kemampuan bersaing, reputasi yang baik, ketulusan, integritas, kejujuran, tanggung jawab, keadilan, pertolongan dan kemurahan hati dalam menjalankan bisnis dan strategi perusahaan menimbulkan suatu reputasi yang baik bagi perusahaan

dan bertanggung jawab, konsekuensi dari perusahaan dalam memasarkan produknya adalah pertanggungjawaban perusahaan pada produknya dan pada pemasarnya sehingga menjadi sangat penting dari kemitraan yang sehat, karena pertanggungjawaban akan membentuk suatu kepercayaan yang tinggi (Hrebiniak, dalam Morgan dan Hunt, 1994, p.24).

Kepercayaan sebagai suatu konstruksi di dalam hubungan antar pribadi terhadap kepercayaan di dalam kemitraan kerja, oleh karenanya dalam kepercayaan mencakup intensitas dan komitmen pribadi.

2. Ketergantungan merupakan bagian suatu hubungan antar perusahaan atau hubungan potensial lain, ketergantungan terhadap partner dengan sendirinya dibutuhkan. Jika ketergantungan bukan merupakan pilihan perusahaan tetapi merupakan bagian dari sebuah hubungan, strategi integrasi masih tetap menguntungkan. Ketergantungan dalam penelitian ini terbukti diukur dengan menggunakan tiga dimensi yaitu ketergantungan dengan penggunaan layanan, layanan yang cepat, baik dan memuaskan akan memberikan segi positif bagi hubungan dan kemitraan bagi perusahaan, hal ini akan membentuk suatu ketergantungan dengan layanan antar perusahaan tersebut, (Lusch dan Brown ,1996), Kesulitan dalam penggantian penyedia jasa, apabila suatu perusahaan sudah sulit dalam mencari dan mengganti penyedia jasa bagi usahanya maka akan membentuk suatu ketergantungan bisnis (Kumar, Scheer dan Steenkamp, 1998) dan Kerugian akibat berhentinya hubungan, terputusnya hubungan akan berakibat kerugian bagi perusahaan baik secara internal dan eksternal,



tidak tercapainya tujuan perusahaan akan berakibat pada strategi integrasi (Lusch dan Brown ,1996). Pada dasarnya, ketergantungan, baik karena pilihan ataupun kebutuhan, menetapkan tingkat suatu strategi integrasi. Untuk itu, bagi sebuah perusahaan hasil positif dari ketergantungan adalah strategi integrasi (Johnson, 1999).

3. Harapan Kelangsungan Hubungan dalam penelitian ini terbukti diukur dengan menggunakan tiga dimensi yaitu Hubungan yang langgeng, kelangsungan hubungan memberi pengaruh dalam strategi integrasi, kualitas hubungan juga dipengaruhi oleh lamanya hubungan (Johnson, 1999), Keamanan hubungan, tidak adanya jaminan keamanan hubungan membuat perusahaan harus berusaha semaksimal mungkin menjaga keamanan hubungannya dengan mitra atau pihak lain yang mempunyai kepentingan bersama dan upaya yang kuat dalam menjaga hubungan, hubungan yang saling menguntungkan akan membentuk suatu upaya yang kuat oleh perusahaan untuk tetap menjaga hubungannya. (Heide dan John, 1990). Harapan Kelangsungan Hubungan harus dipupuk secara bersama karena Harapan kelangsungan hubungan memberi pengaruh dalam beberapa hal bagi strategi integrasi (Johnson, 1999) yaitu :

- a. Pertama, strategi integrasi memerlukan investasi yang signifikan dari setiap perusahaan yang terlibat. Investasi paling mahal adalah sumber daya manajerial dan waktu, untuk itu partner usaha membutuhkan

perasaan bahwa hubungan mereka akan langgeng sebelum mereka merasa nyaman untuk berinvestasi dalam strategi integrasi.

- b. Kedua, dalam proses strategi integrasi mengandung resiko substansial yang besar, sehingga perusahaan tidak akan melakukan strategi integrasi jika tidak ada jaminan keamanan hubungan yang langgeng.
- c. Ketiga, untuk perusahaan partisipan, imbalan (payoff) dari strategi integrasi akan datang di masa depan dan sering dalam jangka waktu yang lama, untuk menjamin payoff ini perusahaan akan berharap hubungan yang dijalin dapat berlangsung dalam jangka waktu yang lama.

### **5.3 Implikasi Kebijakan Manajerial**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga faktor : Kepercayaan, Ketergantungan dan Harapan Kelangsungan Hubungan berpengaruh terhadap Strategi Integrasi, sedangkan Strategi Integrasi secara signifikan berpengaruh pada Kinerja Perusahaan.

Implikasi dari hasil-hasil penelitian menganjurkan pihak manajemen untuk mengaplikasikan ketiga variabel tersebut sebagai tolok ukur dalam mengembangkan kebijakan yang tepat demi meningkatkan strategi integrasi pada hubungan kerja sama antara PT. Adiguna Lensaprima dengan retail optik penjual lensa merek Hoya yang secara terinci dapat dijalankan adalah sebagai berikut :

1. Brosur-brosur produk yang diberikan oleh PT. Adiguna Lensaprima secara rutin setiap bulan akan memberikan tambahan pengetahuan bagi retail/optik mengenai produk baru maupun produk unggulan.
2. Bonus berupa pemasangan neon sign nama retail/optik ataupun tambahan bonus 10% diatas bonus biasa (sebesar 5%) untuk penjualan dengan nominal tertentu dan jangka waktu tertentu, untuk meningkatkan ketergantungan pihak retail/optik pada PT. Adiguna Lensaprima yang dapat meningkatkan harapan kelangsungan hubungan yang lebih lama.
3. Pertemuan rutin yang diadakan setiap tahun sekali ataupun setiap kali ada peluncuran produk baru dengan mendatangkan pihak manajemen dari kantor pusat PT. Adiguna Lensaprima dari Jakarta yang akan meningkatkan harapan kelangsungan hubungan.
4. Kartu garansi yang selalu diberikan pada setiap pemesanan lensa Hoya yang menunjukkan kualitas lensa Hoya selalu terjamin, hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan pihak retail/optik pada pihak PT. Adiguna Lensaprima.
5. Ketepatan waktu dalam setiap kali bertransaksi (pemesanan produk/lensa), penyelesaian komplain yang cepat diselesaikan, misalnya produk yang cacat dalam jangka waktu pendek (maksimal selama 1 minggu) diganti dengan produk baru yang sama, hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan pihak retail/optik.
6. Produk-produk yang berinovasi tinggi dan up to date selalu tersedia sesuai dengan kebutuhan pemakai kaca mata akan memudahkan pihak retail/optik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang mengakibatkan ketergantungan pada pihak

PT. Adiguna Lensaprima. Produk-produk yang berinovasi tinggi dan up to date itu dapat berupa lensa yang dipertipis dan berbentuk datar (umumnya dipertipis dan cekung) yang akan sangat nyaman dipakai bagi orang yang mempunyai minus tinggi (diatas minus 4). Lensa progressive (lensa yang mempunyai 3 titik fokus) yang biasanya dipakai oleh para eksekutif yang berusia di atas 40 tahun, dibuat dengan desain yang lebih tipis dan luas lapang pandang yang lebih luas (biasanya jarak masing-masing luas pandang 23 mm menjadi 14 mm) akan membuat nyaman pemakai lensa progressive karena dapat memakai frame yang lebih kecil, sehingga dari sisi kosmetiknya akan tampak lebih bagus.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai keterbatasan, terutama dalam hal bahwa penelitian ini hanya dilakukan dalam lingkup retail lensa kaca mata merek Hoya di Kota Semarang dengan satu distributor yaitu PT. Adiguna Lensaprima, tentunya penelitian ini akan dapat dikembangkan lebih lanjut dengan menggunakan lebih dari satu distributor (merek lensa yang lain) sebagai pembanding.

## **5.5 Penelitian Yang Akan Datang**

Berdasarkan hasil penelitian maupun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka pada bagian ini dikemukakan saran-saran bagi penelitian di masa yang akan datang, sebagai berikut :

1. Variabel dan dimensi dalam penelitian ini dapat ditambah sehingga variabel strategi integrasi sebagai faktor pembangun kinerja perusahaan akan semakin kuat.
2. Penelitian pada bidang-bidang yang lain dapat digunakan sebagai pembandingan dan sebagai pengujian konsistensi variabel-variabel pada penelitian ini maupun untuk pengembangan teori yang telah dibangun pada penelitian ini.
3. Disarankan bagi penelitian mendatang untuk memperluas basis dan bangunan teori (KPT) yang digunakan dalam penelitian ini.
4. Disarankan untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan sampel yang lebih besar dan luas secara geografis, demografis, maupun cakupan industrinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson C.James & Narus A,James, “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership”, *Journal of Marketing*, Vol.54 (January 1990), 42-58
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1992), The Use of Pledges o Build and Sustain Commitment in Distribution Channel Dyads”, *Journal of Marketing* , 29 (February), 18-34.
- Cooper, Emory,1999, “*Bussiness Research Method*”, Alih bahasa Widnyono Soetjipto, Uka Wikarya, Jakarta, Penerbit Erlangga, Edisi 5, p 5-120.
- Dwyer, F. Robert,Paul H Schurr and sejo Oh,1987, “Developing Buyer Seller Relationship”, *Journal of Marketing*, 51 (April).11-27.
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modelling Dalam penelitian Manajemen*, badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Ganesan, Shankar (1994), “Detrminants of Long- Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 58, (April), 1-19.
- Hutt,D. Michael, Stafford, R. Edwin, Walker A.,Beth., Petter H Reingen 2000, “*Case Study defining the Social Network of a Strategic Aliance*”, Aloan Management Review Winter 2000, p.51-62.
- Johnson, Jean L., 1999, “Strategic Integration in Industrial Distribution Channels : Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asse”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 27, No. 1, p. 4 - 18.
- Kalwani U.Manohar & Narakesari Narayandas, “Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships : Do They Pay Off for Supplier Firms ?”, *Journal of Marketing*, Vol.59 (January 1995),1-16
- Kohli, Ajay K., Tassading A.Shervant, & Goutam N.Challagala 1998. “Learning and Performance Orientates of Sales people, The Role of Supervisors”, *Journal of Marketing Research*, Vol XXXV, No.2, May.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (1995a), “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers”, *Journal of Marketing Research*, 32 (February), 56-65.
- Lee, Jae Nam and Kim, Young-Gul, “Effect Partership Quality on IS Outsourcing Success : Conceptual Framework and Empirical Validation”, *Journal of Management Information Systems/Spring*, 1999, Vol.15, No.4,pp.29-61

- Lusch F.Robrt & Brown R.James, “Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels”, *Journal of Marketing*, Vol.60 (Oktober 1996),19-38.
- Mohr, J.Jakki, Fisher J.,Robert, Nevin R. John, “Collaborative Comunication in Interfirm Relathionships : Moderating Effects of Integration and Control”, *Journal of Marketing*, Vol.60 (July 1996), 103-115
- Morgan, Robert M & Shelby D. Hunt, 1994, “The Comitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58 (Special Issue)..
- Sekaran, Uma, 1992, “*Research Methodes for Bussienns A Skill Building Approach*”, Second Edition, John Melley and Sains Inc. Singapore.
- Sugiyono, 1999, “*Metode Penelitian Bisnis*”, Penerbit CV.Alfabeta, Bandung.
- Wensley, R., Day George S., 1988, “Assesing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal Marketing*, Vol.52 (April 1988),1-20.
- Moorman, Christine, Rahit Desphande and Gerald Zathman, 1993, “*Factor Affecting Trust In Market Research Telationship*”, *Journal of Marketing*, vol. 58.p.20-38