

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI JARINGAN
PEMASOK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PEMASARAN DALAM UPAYA MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING YANG
BERKELANJUTAN**

(Studi Kasus pada Ritel Pakaian Jadi “RAJABARES” Jawa Tengah)



Tesis

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

Oleh :

**NURUL ARIFAINI SOLECHAH, SE
NIM: C4A003176**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
JAWA TENGAH
2007**



Sertifikasi

Saya, *Nurul Arifani Solechah,SE* yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar Master pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Nurul Arifani Solechah,SE

Maret 2007

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI JARINGAN
PEMASOK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PEMASARAN DALAM UPAYA MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING YANG
BERKELANJUTAN**

(Studi Kasus pada Ritel Pakaian Jadi “RAJA BARES” Jawa Tengah)

yang disusun oleh, Nurul Arifaini Solechah, SE, NIM C4A003176
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 3 April 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA

Drs. Suhada Sofyan, MSIE

Semarang, 5 April 2007
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

Berikanlah kepada orang lain melebihi dari yang mereka harapkan & lakukan hal itu dengan kegembiraan maka kita akan merasakan suatu kebahagiaan

Tesis ini kupersembahkan untuk:

- Papa dan Mama, Tercinta, yang begitu besar dukungannya untuk menyelesaikan tesis ini dan hidupku
- Bapak dan Ibu Mertua Tersayang, yang begitu besar memberikan semangat untuk menyelesaikan tesis ini dan hidupku
- Suamiku Tercinta, yang selalu memberikan semangat dalam penyusunan tesis ini
- Anak-anakku tersayang yang menjadi mortivator utama dalam menyelesaikan tesis ini
- Para Dosen dan Sahabat Terbaik
- Almamaterku

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of supplier network strategy to raise market performance and sustainable competitive advantage. Supplier network strategy develops to important discourse and several studies have not clarified key success factors to achieve sustainable competitive advantage. Thus, the problem of this research is how to explore and develop supplier network model with concern to relationship between supplier and retailer to raise market performance and sustainable competitive advantage. Literature review and model framework are arranged as justification on 4 hypotheses in this research.

Sampling technique is purposive and quota sampling. Respondents are RajaBares's fashion retailers at Central Java. This research uses Structural Equation Modeling (SEM) under AMOS 4.01 program as analysis tools.

Based on full model analysis, the result of this research shows: chi square 90.535, probability 0.368 (>0.05), RMSEA 0.030 (≤ 0.08), CMIN/DF 1,091 (≤ 2.00), GFI 0.892 (≥ 0.90), AGFI 0.844 (≥ 0.90), TLI 0.988 (≥ 0.95), CFI 0.991 (≥ 0.95), this result shows that full model fills goodness of fit.

The result of this research proves that retailer trust to supplier has positive and significant influence to market performance. Retailer communication has positive and significant influence to market performance. Moreover, environmental dynamics has positive and significant influence to market performance. And market performance has positive and significant influence to sustainable competitive advantage. Theoretical implication of this research strengthen the study of Garbarino & Johnson (1999) concerning with characteristics; communication (Mohr, Fisher, and Nevin, 1996); strategic impacts of supplier network (Ferdinand 2004, 2000). Managerial implication of this research gives recommendation to the company to more intensive in responding environment volatility.

Keywords: retailer's trust to supplier, retailer's communication with supplier, environmental dynamics, market performance and sustainable competitive advantage

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh strategi jaringan pemasok untuk meningkatkan kinerja pemasaran dalam upaya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Strategi jaringan pemasok berkembang menjadi sebuah wacana penting beberapa studi masih belum dapat menjelaskan kunci sukses mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Oleh karena itu perumusan masalah penelitian ini adalah Bagaimana mengeksplorasi dan mengembangkan model jaringan pemasok dengan memperhatikan pengaruh hubungan antara pemasok dengan ritel untuk meningkatkan kinerja pemasaran dan yang pada gilirannya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pada telaah pustaka dan kerangka pemodelan telah disusun sebagai justifikasi atas 4 rumusan hipotesis penelitian yang diajukan pada penelitian ini.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan Jenis Non-Probability Sampling yaitu purposive sampling dan quota sampling. Responden dari penelitian ini adalah para ritel paroduk pakaian "RajaBares" Jawa Tengah. Alat analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) pada program AMOS 4.01.

Berdasarkan hasil pengamatan pada analisis full model dapat ditunjukkan dengan nilai perhitungan uji chi square 90,535, probability 0,368 ($>0,05$), RMSEA 0,030 ($\leq 0,08$), CMIN/DF 1,091, ($<2,00$), GFI 0,892, ($\geq 0,90$), AGFI 0,844 ($\geq 0,90$), TLI 0,988 ($\geq 0,95$), CFI 0,991 ($<0,95$), hasil tersebut menunjukkan bahwa model keseluruhan memenuhi kriteria model fit.

Selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kepercayaan ritel terhadap pemasok terhadap kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan. Pengaruh komunikasi ritel terhadap pemasok terhadap kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan. Pengaruh dinamika lingkungan terhadap kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan. Dan Pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan adalah positif dan signifikan. Implikasi Teoritis penelitian ini memperkuat penelitian Garbarino dan Johnson (1999), tentang karakteristik; Mohr, Fisher dan Nevin (1996) mengenai komunikasi; Ferdinand (2000, 2004) tentang dampak strategis jaringan pemasok. Implikasi manajerial dari penelitian ini memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk lebih intens merespon volatilitas lingkungan.

Kata Kunci : Kepercayaan Ritel Terhadap Pemasok, Komunikasi Ritel Terhadap Pemasok, Dinamika Lingkungan, Kinerja Pemasaran Dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas semua rahmat, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, pada program Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul: “Analisis Pengaruh Strategi Jaringan Pemasok Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran Dalam Upaya Mencapai Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan (Studi Kasus pada Ritel Pakaian Jadi “RAJA BARES” Jawa Tengah)”

Penulis merasakan bantuan dan dukungan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan semangat dan motivasi selama menempuh studi program Magister Manajemen.
2. Bapak Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA sebagai Pembimbing Utama yang dengan sabar dan telaten memberikan bimbingan dan petunjuk serta meluangkan waktunya selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. Syuhada Sufian, MSIE. sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, kritikan dan saran dengan baik dan ramah, serta meluangkan waktunya selama penyusunan tesis ini.
4. Para ritel pakaian jadi Raja Bares yang telah memberikan pelayanan dan informasi yang baik selama penelitian.

5. Semua teman-teman kuliah MM angkatan 21 atas kebersamaannya. Semoga

Allah SWT membalas kemuliaan dan kebaikan Saudara.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, 5 April 2007

Penulis

Nurul Arifaini Solechah,SE

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Draft Persetujuan Tesis.....	iii
Moto dan Persembahan.....	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Penelitian	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian	10
1.3.2.1. Bagi Perusahaan dan Para Pengambil Keputusan	10
1.3.2.2. Bagi Para Peneliti dan Akademisi	11
BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model	12
2.1. Kinerja Pemasaran	12
2.2. Strategi Jaringan Pemasok (Supply Network Strategy).....	14
2.2.1. Kepercayaan Ritel kepada Pemasok Sebagai Instrumen Strategi Jaringan Pemasok.....	18
2.2.2. Komunikasi Pemasok Sebagai Instrumen Strategi Jaringan Pemasok	21

2.2.3. Dinamika Lingkungan Sebagai Instrumen Strategi	
Jaringan Pemasok	22
2.3. Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan.....	26
2.4. Pengembangan Model dan Kerangka Pikir Teoritis	28
2.5. Variabel dan Indikator Variabel.....	30
2.6. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	34
2.6.1. Hipotesis.....	34
2.6.2. Definisi Operasional Variabel.....	36
2.7. Rujukan Penelitian Terdahulu.....	37
BAB III Metode Penelitian	42
3.1 Jenis dan Sumber Data	42
3.2. Populasi dan Sampel	43
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	44
3.4. Teknik Analisis.....	46
BAB IV ANALISIS DATA	54
4.1. Pendahuluan	54
4.2. Proses Analisis Data	54
4.2.1. Statistik Deskriptif - Karakteristik Responden	54
4.2.1.1 Kepercayaan Ritel terhadap Pemasok	56
4.2.1.2 Komunikasi Ritel dengan Pemasok	59
4.2.1.3 Dinamika Lingkungan	62
4.2.1.4 Kinerja Pemasaran	64
4.2.1.5 Sustainable Competitive Advantage (SCA)	67
4.3 Proses dan Hasil Analisis Data	70
4.3.1. Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori	70
4.3.2. Langkah 2: Menyusun Diagram Alur	70
4.3.3. Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran ..	71
4.3.4. Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi	71
4.3.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori	73
4.3.4.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1	73
4.3.4.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2	76

4.3.4.3. Analisis Structural Equation Modeling	79
4.3.5. Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi	81
4.3.6. Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	82
4.3.6.1. Evaluasi Univariate Outlier	82
4.3.6.2. Evaluasi Multivariate Outlier	83
4.3.6.3. Uji Normalitas Data	84
4.3.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas ...	85
4.3.6.5. Uji Kesesuaian –Goodness of fit	86
4.3.7. Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model	87
4.4 Validitas dan Reliabilitas	88
4.4.1 Convergent Validity	88
4.4.2 Uji Reliabilitas dan Variance Extract	89
4.4.2.1 Construct Reliability	89
4.4.2.2 Variance Extract	90
4.5 Pengujian Hipotesis Penelitian	92
4.5.1 Uji Hipotesis I	92
4.5.2 Uji Hipotesis II	93
4.5.3 Uji Hipotesis III	93
4.5.4 Uji Hipotesis IV	94
4.6 Simpulan Bab IV	94

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	96
5.1 Ringkasan Penelitian	96
5.2 Kesimpulan	97
5.2.1 Kesimpulan atas Hipotesis	97
5.2.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1	97
5.2.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2	98
5.2.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3	98
5.2.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4	99
5.2.2. Kesimpulan atas Masalah Penelitian	100
5.3. Implikasi	104

5.3.1. Implikasi Teoritis	104
5.3.2 Implikasi Managerial.....	106
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	108
5.5 Agenda Penelitian Mendatang	108
Daftar Referensi	110

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel	36
Tabel 3.1 Model Pengukuran Eksogen dan Endogen	49
Tabel 3.2 Goodness- of Fit Indices	53
Tabel 4.1 Indeks Kepercayaan Ritel Terhadap Pemasok.....	56
Tabel 4.2 Deskripsi Indeks Kepercayaan Ritel Terhadap Pemasok	58
Tabel 4.3 Indeks Komunikasi Ritel dengan Pemasok.....	59
Tabel 4.4 Deskripsi Indeks Komunikasi Ritel dengan Pemasok	61
Tabel 4.5 Dinamika Lingkungan.....	62
Tabel 4.6. Deskripsi Indeks Dinamika Lingkungan.....	64
Tabel 4.7 Kinerja Pemasaran	65
Tabel 4.8 Deskripsi Indeks Kinerja Pemasaran	66
Tabel 4.9 Sustainable Competitive Advantage (SCA).....	67
Tabel 4.10 Deskripsi Indeks SCA	69
Tabel 4.11 Sample Covariances – Estimates.....	72
Tabel 4.12 Goodness of Fit Indexes untuk konfirmatori 1	75
Tabel 4.13 Regression Weight Konfirmatori 1	76
Tabel 4.14 Goodness of Fit Indexes untuk konfirmatori 2	78
Tabel 4.15 Regression Weight Konfirmatori 2	79
Tabel 4.16. Goodness of Fit Indexes untuk Full Model.....	79
Tabel 4.17 Regression Weights Full model	81
Tabel 4.18 Diskripsi Statistic	83
Table 4.19 Normalitas Data	85
Tabel 4.20 Standardized Residual Covariance.....	88
Tabel 4.21. Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	91
Tabel 4.22 Hasil Uji Hipotesis	95
Tabel 5.1. Implikasi Teoritis	105
Tabel 5.2 Implikasi Manajerial	107

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	29
Gambar 2.2 Indikator dari Variabel Kepercayaan Ritel terhadap Pemasok	30
Gambar 2.3 Indikator dari Komunikasi antara Pemasok dengan Ritel	31
Gambar 2.4 Indikator dari dimensi Variabel Dinamika Lingkungan	32
Gambar 2.5 Indikator dari Variabel Kinerja Pemasaran	33
Gambar 2.6 Indikator dari Variabel Keunggulan Yang Berkelanjutan	34
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian	47
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1	74
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2	77
Gambar 4.3. Structural Equation Modeling	80
Gambar 5.1 Peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan – Proses 1	101
Gambar 5.2 Peningkatan Keunggulan bersaing berkelanjutan– Proses 2	102
Gambar 5.3 Peningkatan Keunggulan bersaing berkelanjutan– Proses 3	103

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Tabulasi Data

Lampiran 3 Output SEM

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 latar Belakang Masalah

Adanya tekanan bahwa perusahaan harus menemukan lingkup pasar yang bernilai, dan memberikan kesempatan lebih jauh kinerja pemasaran untuk berkembang, keuntungan kompetitifnya. Akhirnya, terdapat konsep strategik “sinergi”, argumennya bahwa tiap produk atau pasar harus menguntungkan perusahaan, sesuai dengan keinginan pasar, dan membantu mengembangkan beberapa aspek kekuatan kompetitif perusahaan dan kompetensi yang berbeda. Ada dua pendekatan yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan sebuah “sinergi” antara instrumen strategi dan arahan strategi serta tujuan perusahaan (kinerja yang optimal), yaitu merumuskan sinergi dengan pendekatan pada *Sustainable Competitive Advantage* atau keunggulan bersaing yang suistainabel atau keunggulan bersaing berkelanjutan dan manajemen saluran pemasaran. Kunci keberhasilan perusahaan terletak pada strategi yang dirumuskan, diimplemetasi dan hasil akhir dari strategi yang dirumuskan oleh perusahaan. Oleh karena itu, strategi perusahaan dan sistem perencanaan strategik formal harus sesuai dengan orientasi konsep marketing dan penekanan pada pelanggan sebagai tanggung jawab manajemen pemasaran (Webster,1988).

Kinerja perusahaan (pemasaran) merupakan konstruk (faktor) yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa

kinerja pemasaran (seperti, volume penjualan, jumlah pelanggan dan tingkat pertumbuhan penjualan) maupun kinerja keuangan (seperti, ROI) (Ferdinand,2003). Fokus perhatian proses pengembangan strategi berbasis bauran pemasaran (produk saluran, harga dan promosi) adalah pada kualitas strategi yang dihasilkan untuk mendorong kinerja pemasaran. Dan kualitas strategi pemasaran tercermin dari kualitas perencanaan dan implementasi strategi. proses manajemen yang menyertai proses pengembangan strategi dapat meningkatkan bahkan menurunkan mutu dari strategi yang dikembangkan. Dan yang lebih penting untuk dicermati adalah sebuah strategi yang disajikan secara bermutu akan dapat membantu meningkatkan kinerja yang dituju (pemasaran) (Ferdinand,2002).

Penelitian dewasa ini memuji dan menunjukkan keuntungan dari kedekatan hubungan kerjasama. Para akademisi dan peneliti sekarang ini mengakui sesuatu yang penting ini terkait dengan kerjasama interperusahaan berperan sebagai strategi assets. Pemasar harus terfokus pada pemeliharaan terus menerus hubungan antara pelanggan dan supliernya (pemasoknya), kemudian dia berpendapat hal tersebut sebagai bagian penting dari asset bisnis mereka. Lebih jauh lagi dia menyarankan penelitian yang isinya mengukur bagaimana organisasi masuk dalam pasar melalui kerjasama rekanan dan mengembangkan pemahaman terhadap faktor yang mempengaruhi mengembangkan dan manajemen akan strategi hubungan rekanan dalam ruang lingkup *Supply network management*. Konsisten dengan hal tersebut penelitian yang lain juga membuktikan pentingnya kerjasama interperusahaan dalam gambaran strategi perusahaan (pemasok) (Johnson 1999) .

Dalam perkembangannya konsep strategi pemasok (supply) memasuki babak baru dalam perkembangan strategi perusahaan. Apa yang menarik dari fenomena baru ini? Banyak. *Supply network management* berfokus pada pemecahan masalah proses bisnis yang penting bagi customer (ritel). Penekanannya beralih menjauh dari penetapan cepat “tanpa susah payah”. *Supply network management* melihat pada keseluruhan rantai nilai dari konsumsi ke tujuan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan perusahaan. Tujuannya adalah agar menjadi fleksibel, cepat menyuplai produk bebas-defek pada rantai, dan membuang semua biaya yang tidak perlu dan tunda waktu (Chandra dan Kumar, 2000).

Salah satu konstruk penting dalam strategi jaringan pemasok adalah konstruk kepercayaan adalah kemauan untuk bersandar pada partner pertukaran pada siapa seseorang mempunyai keyakinan. Aspek penting definisi ini adalah konsep kepercayaan sebagai kepercayaan, sentimen, atau ekspektasi mengenai partner pertukaran yang berasal dari keahlian partner, reliabilitas, dan invensionalitas (Ganesan 1994).

Selanjutnya konstruk lain adalah komunikasi, dimana dapat didefinisikan secara luas dengan saling berhubungan erat dalam bentuk yang formal maupun dalam bentuk yang tidak formal dan saling berkomunikasi dengan tukar menukar informasi antar perusahaan. Komunikasi jaringan pemasok yang dapat membantu perkembangan dengan membantu menyelesaikan persepsi perselisihan dan persengketaan dan memenuhi harapan-harapan (Morgan dan Hunt,1994).

Faktor lain yang juga penting dalam mempertajam strategi jaringan pemasok adalah melakukan Analisis terhadap lingkungan secara menyeluruh memang merupakan sebuah studi yang rumit karena faktor faktor lingkungan itu bersifat kompleks dan interconnected. Karena itu peneliti manajemen menyarankan agar studi terhadap lingkungan dapat dilakukan secara independent seperti studi mengenai “dampak kolektif” lingkungan terhadap kinerja pemasaran (Ferdinand 2000).

Studi mengenai *Sustainable Competitive Advantage* atau keunggulan bersaing yang suistainabel atau keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan sebuah studi yang terus menarik perhatian para peneliti dibidang manajemen strategik dan manajemen pemasaran karena potensinya untuk menjelaskan bagaimana kinerja pemasaran dala jangka panjang dapat dihasilkan dan ditingkatkan (Ferdinand,2003). Studi Barney, Barney (1991; dalam, Bharadwaj, et.al., 1993) menunjukkan bahwa, keunggulan bersaing dapat menghasilkan keunggulan yang lain dari implementasi sebuah strategi kreasi nilai, yang tidak secara serentak diimplementasikan oleh beberapa pesaing masa kini dan yang potensial atau melalui pelaksanaan yang lebih tinggi dari strategi yang sama sebagai kompetitor.

Permasalahan utama penelitian ini merujuk pada studi yang telah dilakukan oleh Aaker, et.al., (1989; dalam, Ferdinand 2003) untuk menguji hubungan antara kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing baik secara teoritis maupun secara empiris) dan telah banyak “*call of research*” dilakukan untuk menggali, menjelaskan, dan menilai pola dari berbagai hubungan tersebut

termasuknya di dalamnya upaya untuk merumuskan berbagai dimensi dari konsepsi-konsepsi tersebut diatas. Model konseptual keunggulan bersaing yang disusun pada penelitian Ferdinand (2003) menjelaskan sebagai berikut, keunggulan bersaing yang dimiliki akan menjadi modal dan karena itu dapat menjadi instrumen strategik untuk menghasilkan kinerja pemasaran, kinerja mana menjadi prasyarat untuk terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa keunggulan bersaing saja tidaklah cukup, harusnya keunggulan bersaing yang mampu menghasilkan kinerja pemasaran. Karena itu kinerja pemasaran dapat dipandang sebagai variabel anteseden bagi tercapainya keunggulan bersaing berkelanjutan. Namun demikian model yang dirumuskan pada penelitian tersebut, dengan dukungan telaah pustaka yang intens masih membutuhkan langkah panjang untuk pembuktian empiriknya. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut untuk memperinci dan mengurai berbagai skenario strategi dari model teoritis tersebut sangat disarankan.

Permasalahan penelitian dirumuskan berdasarkan *research gap* penelitian Ferdinand (2000) dari penelitian sebelumnya belumlah jelas persyaratan atau *basic condition* yang dibutuhkan agar sebuah kinerja pemasaran dapat berpotensi meningkatkan keunggulan bersaing yang suistainabel. Oleh karena itu, sebuah penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk menjelaskan kondisi dan atau mekanisme proses yang memungkinkan sebuah kinerja pemasaran dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang suistainabel.

Penelitian yang mengevaluasi efek-efek *supply network* pada kinerja pemasaran terbatas dan samar. Jadi, hanya tahu sedikit apa makna dan pengaruh

supply network terhadap kinerja pemasaran Beberapa bukti menunjukkan bahwa pengaruh hubungan jangka panjang memberi kinerja pemasaran yang optimal baik bagi pemasok maupun ritel (Johnson 1999). Demikian hanya dengan arahan penelitian ke depan pada penelitian yang dilakukan oleh Campbell (1998) berawal pada keterbatasan penelitian tersebut, dimana Perusahaan terus mencari jalan meningkatkan keefektifannya dan memperbaiki lini dasarnya. Satu area topik yang diperbarui adalah *Supply Network Strategy*. Oleh sebab itu, penelitian ke depan (*future research*) hendaknya mengkaji lebih dalam praktek-praktek manajemen rantai pemasok (*Supply chain strategy*) dalam mengembangkan kualitas produksi dan operasi yang lebih sempurna yang mampu mempererat koordinasi dan meningkatkan kualitas hubungan antara perusahaan (pemasok) dengan para pengecer atau penjual sebagai mitra perusahaan (pemasok), sebagai prioritas penelitian yang akan datang.

Konstruk yang akan diteliti lebih lanjut dalam konsep rantai pemasok adalah tentang strategi integrasi pemasok yang dikembangkan oleh Johnson (1999), Sebagai respon semakin meningkatnya arti penting keuntungan hubungan yang dekat antar perusahaan (*IFRs = Interfirm Relationships*) dalam strategi perusahaan dan perencanaan strategis, maka dilakukan penelitian untuk meneliti (1) faktor- faktor seperti kepercayaan dan komunikasi dan dampaknya baik dari sisi pemasok maupun dari sisi ritel, (2) Sebagai tambahan konstruk lingkungan, merupakan dorongan lain untuk meningkatkan kinerja pemasaran berbasis pengaruh hubungan antara pemasok dengan ritel. Oleh karena itu penelitian ke depan perlu diarahkan untuk mengkaji dampak dari strategis distributor dan

pengaruh hubungannya dengan kinerja pemasaran rite lperlu diteliti. Sebab kepercayaan, komunikasi dan lingkungan yang melingkupi pengaruh hubungan pemasok dan ritel memberikan pengaruh bentuk dan perkembangan *Interfirm Relationship* (pemasok dan penyalur).

Kemudian juga, ditambah permasalahan lain yang masih harus dikaji pada rantai pemasok seperti rekomendasi dari penelitian yang dilakukan oleh Doney dan Cannon (1997) atas dinamika *Kepercayaan (trust)*, yaitu, 1). Bagaimana pengaruh Strategi integrasi pemasok terhadap hubungan antara perusahaan dengan rantai pemasok, Serta 2). Bagaimana hubungan antara perusahaan dan rantai pemasok dibangun dalam orientasi jangka panjang (*Long-term orientation*). Kemudian permasalahan datang dari keterbatasan dan arahan penelitian dari Ganesan (1994) yaitu tentang 1). Penelitian bagaimana rekanan rantai pemasok perusahaan dipilih dalam komitmen (*commitment*) jangka panjang dan 2). Penelitian bagaimana dimensi tersebut sebaiknya terintegrasikan dengan sistem yang baik.

Penelitian Geringer dan Hebert, (1991; dalam, Johnson 1999) dimana menemukan baik secara objektif maupun subjektif dapat mengukur hubungan antara strategi integrasi pemasok dengan kinerja pemasaran, sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan yang belum terpecahkan akan alat yang dapat dipergunakan untuk mengintegrasikan antara Kepercayaan dan Komitmen pada penelitian yang dilakukan oleh Garbarino dan Johnson (1999). Terlebih kurang puasnya Siguaw et.al., (1998) pada penelitian mereka, sehingga mengharapkan

penelitian selanjutnya lebih meneliti pada bagaimana karakteristik rantai pemasok perusahaan dapat dibangun dan pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran.

Konstruk komunikasi dipilih dalam kajian ini merujuk pada studi Mohr Jakki, et.al., (1996) berpendapat bahwa komunikasi merupakan faktor yang utama dalam menerapkan strategi pemasok dalam proses distribusi suatu perusahaan. Oleh karena itu diperlukan studi strategis yang diarahkan (1) penelitian yang menguraikan komunikasi sebagai bagian dan instrumen penting dari strategi yang diterapkan pemasok kepada jaringan ritel mereka (2) studi pada mekanisme pengaruh komunikasi terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Komunikasi menjadi sebuah konstruk penting dan layak untuk diangkat dalam penelitian – penelitian ke depan.

Selanjutnya meminjam penelitian Ferdinand (2004) pada porposi pertama menunjukkan bahwa system distribusi terpadu dapat menyebabkan perusahaan memiliki proses manajemen penjualan dan pemasaran yang lebih terkendali dan yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pemasaran. Tetapi belum jelas bagaimana mekanisme yang terjadi mampu menghasilkan proses manajemen yang lebih terkendali oleh karena itu penelitian yang akan memperjelas bagaimana mekanisme yang menghasilkan proses manajemen penjualan dan pemasaran yang terpadu itu akan merupakan sebuah agenda penelitian yang perlu dikembangkan dan uji secara empiris. Selanjutnya pada porposi dua menggambarkan bahwa dinamika lingkungan akan mempengaruhi kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja pemasaran. Namun demikian belumlah jelas bagaimana proses organisasional yang terjadi sehingga dinamika

lingkungan membawa pengaruh, baik yang positif. Oleh karena itu, penelitian lanjutan untuk mengungkap proses organisasional yang terjadi akan merupakan sebuah agenda penelitian yang layak dirujuk.

Penelitian ini memilih jaringan ritel pakaian jadi dari “ Rajabares ”, di Jawa Tengah sebagai obyek penelitian berdasarkan dua alasan. Pertama, melakukan kajian strategis dan sebagai bahan masukan pada pemasok dalam hal ini “Rajabares” berdasarkan persepsi ritel atas interaksi antara pemasok (Rajabares) dengan jaringan ritelnya. Kedua, mengembangkan sebuah konsep dan permodelan strategi jaringan pemasok, dan kemudian mengadaptasikan pada objek penelitian, dengan maksud memperkaya literatur manajemen saluran pemasaran pada umumnya dan strategi jaringan pemasok pada khususnya. Lebih lanjut merumuskan formulasi strategi yang aplikatif dan efektif bagi perusahaan (Rajabares).

I.2. Perumusan Masalah

Pada latar belakang masalah ditemukan *gap-gap* dalam penelitian terdahulu, dimana belum adanya kejelasan bagaimana mekanisme yang terjadi mampu menghasilkan proses manajemen yang lebih terkendali pada sistem distribusi terpadu yang dapat menyebabkan perusahaan memiliki proses manajemen penjualan dan pemasaran yang lebih terkendali untuk mencapai kinerja pemasaran dan yang pada gilirannya meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Ferdinand, 2004,p.50).

Berdasarkan masalah diatas maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana model jaringan pemasok dengan ritel dapat meningkatkan kinerja pemasaran serta pada gilirannya berdampak pada mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian ini selanjutnya bertujuan untuk mengetahui model jaringan pemasok dengan ritel dapat meningkatkan kinerja pemasaran serta pada gilirannya berdampak pada mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1.3.2.1. Bagi Perusahaan dan Para Pengambil Keputusan

1. Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukkan kepada perusahaan dalam mengelola meningkatkan kinerja pemasaran dan yang pada gilirannya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
2. Bagi manajer sendiri diharapkan dapat membantu dalam mengembangkan suatu kerangka kerja manajerial dan pemodelan selling-in berdasarkan anteseden strategi jaringan pemasok (*Supply network strategy*) dan kinerja pemasaran sebagai anteseden dari keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

1.3.2.2. Bagi Para Peneliti dan Akademisi

1. Sebagai bahan kajian dan pertimbangan penelitian konsep keunggulan pasar yang akan datang dengan mengembangkan konstruk penelitian tersebut sebagai masukan baik kepada peneliti dan pengamat dalam menjawab setiap persoalan dan secara sistematis menyusun langkah ilmiah yang efektif.
2. Menambah wacana bagi pengamat dan peneliti tentang manajerial dan model strategi selling in berdasarkan anteseden strategi jaringan pemasok (*Supply network strategy*) dan kinerja pemasaran sebagai anteseden dari keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Kinerja Pemasaran

Kinerja perusahaan merupakan konstruk (faktor) yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran (seperti, volume penjualan, jumlah pelanggan dan tingkat pertumbuhan penjualan) maupun kinerja keuangan (seperti, ROI) (Ferdinand,2003). Ukuran kinerja memainkan peran kunci dalam memantau apakah tujuan jangka panjang, menengah, dan pendek organisasi sesuai dengan aspirasi yang diinginkan. Walaupun begitu, alasan yang berani untuk bekerjasama dengan partner antara perusahaan dalam berbagai situasi aliansi yang meningkatkan kinerja. Demikian juga, perusahaan-perusahaan mengintegrasikan *supply network* secara strategis sebab mengerjakan hal itu membawa potensi meningkatkan reward ekonomis semua keunggulan integrasi *supply network* strategis seharusnya secara langsung atau tidak langsung diubah menjadi kinerja ekonomis yang makin meningkat bagi perusahaan-perusahaan partner. Secara spesifik, inovasi proses, keunggulan dalam manajemen logistik, waktu respon yang makin singkat, dan transaksi efisiensi gampang, semua berkontribusi pada keefektifan dan efisiensi di perusahaan dalam melayani pasarnya (Johnson,1999).

Studi yang dilakukan Lambin, (1967; dalam Ferdinand 2000) menyatakan bahwa, tak jarang suatu perusahaan mengeluarkan sumber daya yang

begitu besar untuk mengimplementasikan strategi mereka dan tiga tujuan ekonomis menjadi pedoman arah kebijakan strategis perusahaan dari hampir semua organisasi bisnis, yaitu untuk peningkatan penjualan, jumlah pelanggan dan profitabilitas perusahaan. Kinerja pemasaran adalah sebuah prestasi (*achievement*) yang dihasilkan oleh dampak dari berbagai peran yang berfungsi dalam sebuah organisasi, termasuk didalamnya organisasi pemasaran dan penjualan. Salah satu peran strategic yang dimainkan oleh perusahaan adalah pengembangan strategi selling in sebagai upaya membangun akses pasar bagi produk yang masuk dalam pasar yang tersebar dan kompetitif (Ferdinand,2004)

Pada gilirannya, hal ini dapat menggerakkan pertumbuhan dan memperkuat posisi pasar dan berakibat pada tambahan langsung pada simpanan perusahaan. Keuntungan lain dari integrasi strategis antara perusahaan-perusahaan partner punya dampak tidak langsung namun kadang lebih signifikan pada kinerja finansial perusahaan. Contohnya, akses yang meningkat pada informasi, inovasi teknologis dan waktu *lead time* yang makin singkat dalam pengembangan produk dan program-program pemasaran lain misalnya kerjasama promosi meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berkompetisi, yang kadang-kadang akan mengubah dalam kinerja finansial yang meningkat (Johnson,1999).

Indikator kinerja pemasaran dalam penelitian ini merujuk pada riset Lambin, (1967) dalam Ferdinand, (2000,p.5) peningkatan penjualan, jumlah pelanggan dan profitabilitas perusahaan.

2.2. Strategi Jaringan Pemasok (*Supply Network Strategy*)

Demikian halnya dengan studi mengenai Manajemen saluran pemasaran adalah sebuah bidang strategi dalam perusahaan yang memegang peranan penting untuk menghasilkan kinerja pemasaran melalui kinerja pemasaran yang baik. Lebih lanjut, Strategi distribusi merupakan satu bidang strategi pemasaran ditujukan terutama untuk meningkatkan penjualan serta jumlah pelanggan untuk menunjang pertumbuhan berkelanjutan. Sebagai sebuah instrumen strategi kebijakan distribusi dapat digunakan untuk memanejemeni persaingan dibawah asumsi bahwa semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan, akan semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada pasar target tertentu (Ferdinand 2005).

Dalam kurung waktu beberapa tahun belakangan kesempurnaan, optimalisasi dan integrasi menjadi fokus dan tujuan sebagian besar perusahaan di seluruh dunia. Temuan hasil tersebut merujuk pada bukti, dimana *supply chain* memberikan perubahan nyata kepada penerimaan perusahaan melalui penekanan pada biaya rendah, pertumbuhan pelanggan dan peningkatan penjualan. Konsep rantai nilai (*value Chain*) merupakan skema baru manajemen saluran yang dibangun oleh perusahaan dengan tujuan orientasi perusahaan terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggannya (Lings 2000). konsep strategi jaringan pemasok merupakan skema baru strategi rantai pemasok yang muncul dan berkembang secara lebih luas atau global cakupannya. *Supply network strategy* merupakan konsep baru manajemen dan filosofi manajemen rantai pemasok yang lahir sebagai solusi para pengambil keputusan dalam menghadapi persoalan yang

makin lama makin kompleks. Pada lini operasi dan mengakar kuat pada perusahaan kinerja pemasok, keberadaan *Supply network strategy* terfokus pada pengembangan kinerja pemasok melalui jaringan pemasok (*supply network*). Bahkan *Supply network strategy* diposisikan sebagai sebuah pendekatan “perencanaan” (*planning*) strategi manajemen. Asumsi ini muncul karena sangat besar manfaat dan artinya bagi sebuah perusahaan berkaitan dengan operasinya untuk lebih dapat memahami dan mengembangkan peran manajemen jaringan (Ritchie dan Brindley, 2000).

Bagaimanapun manajemen saluran berperan dalam menentukan sukses pemasaran, khususnya dalam menjangkau berbagai jenjang konsumen, akan nampak dalam aliran kegiatan menjual (pemasok dan ritel). Pada dasarnya perusahaan memiliki dua pilihan utama dalam memasarkan produknya yaitu pilihan untuk menggunakan strategi saluran (*selling in*) dengan memanfaatkan peranan para intermediate dalam pasar atau menggunakan strategi direct marketing dengan secara langsung mengembangkan strategi saluran (*selling-out*) melalui gerai penjualan yang dimilikinya (Ferdinand 2004)

Penelitian Snow, et.al., (1992; dalam, Harland dan Knight 2000) mendefinisikan peran jaringan pemasok (*supply network*) bagi perusahaan adalah media dimana perusahaan akan lebih dapat memainkan peran lebih aktif dan optimal dalam pengelolaan dan pengoperasian jaringan pemasok yang meliputi perancangan produk, produksi, supplier, pemasaran dan distribusi, kemudian semua elemen tersebut dikoordinasikan dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan pasar. Dari keterangan di atas menunjukkan bahwa manfaat dari

filosofi manajemen rantai pemasok bagi perusahaan sangat jelas yaitu, merupakan konsep pilosofi yang memberikan solusi bagaimana meningkatkan kualitas hubungan penjual dan membeli melalui integrasi strategi pemasok dan pengecer, dan pengembangan sebuah model *supply network* (jaringan pemasok).

Penelitian Chandra dan Kumar, (2000) menunjukan praktek-praktek *supply chain strategy* mampu menjadi solusi bagi perusahaan. Praktek-praktek manajemen rantai pemasok menunjukan keberhasilan dalam mengatasi persoalan perusahaan yang terkait dengan persoalan sebagai berikut: 1). Pengaturan produk (barang) dan servis (jasa) yang dihasilkan perusahaan; 2). Peran konsep jaringan pemasok (*supply network*) akan membuat pihak perusahaan atau menejemen akan lebih efisien dalam mengatur permintaan dan aliran produk (barang) dan servis (jasa); 3). Manajemen rantai pemasok merupakan filosofi yang berfokus pada kinerja bisnis yang dibangun dari sinergi manajemen operasi, pemasaran dan konstruk manajemen strategi; 4). Manajemen rantai pemasok merupakan strategi yang dapat memberikan keuntungan yaitu, keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang melalui koordinasi dan keterpaduan aktivitas bisnis antara perusahaan pemasok dengan para pengecernya.

Ada beberapa dimensi yang merupakan elemen penting dari sekian banyak elemen lainnya terhadap berhasil dan tidaknya bagi perusahaan dalam mengimplementasikan filosofi manajemen rantai pemasok (Chandra dan Kumar,2000), adalah sebagai berikut; (1). Struktur perusahaan dan asosiasi (fleksibilitas perusahaan, strategi aliansi); (2). Koordinasi rantai pemasok (hubungan perusahaan, komitmen, kepercayaan pada pemasok dan koordinasi

secara total rantai dan jaringan pemasok); (3). Inter dan intra komunikasi perusahaan; (4). Sumber daya (kompetensi inti, TQM); (5). Orientasi manufaktur (membangun strategi manufaktur); (6). Manajemen persediaan dan biaya (*Just In Time*). Pengelolaan dan pengoperasian jaringan pemasok yang meliputi perancangan produk, produksi, supplier, pemasaran dan distribusi, kemudian semua elemen tersebut dikoordinasikan dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan pasar bukanlah persoalan mudah. Namun tidak berarti juga diabaikan keberadaannya. Jaringan pemasok dirumuskan menjadi sebuah strategi yang ditujukan untuk menghadapi tingkat persaingan yang makin meningkat, dan pada sisi lain merupakan media dalam membangun keunggulan bersaing (Holmberg, 2000). Semua strategi yang ada ditujukan pada penerapan strategi generik, yaitu kepemimpinan biaya, differentiation, dan focus (Chandra dan Kumar, 2000). *Supply Network Strategy* merupakan strategi yang menggunakan beberapa pendekatan yaitu, strategi pemasaran dan strategi operasi. *Supply Network Strategy* ditujukan untuk mencapai keunggulan berkesinambungan pada kinerja pemasaran yang baik.

Instrumen strategi jaringan pemasok dalam penelitian ini menggunakan kepercayaan ritel kepada pemasok, komunikasi pemasok dan dinamika lingkungan berdasarkan studi Chandra dan Kumar, 2000).

2.1.1. Kepercayaan Ritel kepada Pemasok Sebagai Instrumen Strategi Jaringan Pemasok

Kepercayaan adalah hal yang kompleks, mencakup integritas, realibilitas dan kepercayaan dengan satu kelompok yang ditempatkan dengan lainnya. Cepatnya perubahan lingkungan dalam berkompetisi membutuhkan perusahaan untuk kreatif dan fleksibel dalam menghadapi pesaingnya dalam pasar. Gambaran dari kepercayaan sebagai keberadaan ketika sebuah pihak memiliki kepercayaan dalam partner kerja sama yang dapat dipercaya dan memiliki integritas. Morgan dan Hunt (1994) “kepercayaan didefinisikan sebagai keinginan untuk mempercayai partner kerja yang dapat dipercaya”, kedua definisi ini digambarkan oleh Rotters (1967; dalam Morgan dan Hunt, 1994).

Pandangan klasik bahwa kepercayaan adalah “harapan umum yang diselenggarakan oleh seorang individu yang percaya pada orang lain yang dapat dipercaya”. kedua definisi itu juga menekankan pentingnya percaya diri. Literatur tentang kepercayaan menganjurkan bahwa percaya diri pada sebagian hasil pihak perusahaan perdagangan yang percaya bahwa pihak yang dapat dipercaya itu terpercaya dan memiliki integritas yang tinggi, yang sesuai dengan kualitas seperti konsisten, kompeten, ramah, jujur, bertanggung jawab, suka membantu, dan penuh kebaikan. Fokus pada hasil-hasil yang sesuai dengan kepercayaan manakala mereka mendefinisikannya sebagai kepercayaan perusahaan sehingga perusahaan-perusahaan yang lain akan memperoleh hasil yang positif. Sesungguhnya kami mengharapkan hasil yang demikian itu dari partner yang integritasnya benar-benar dapat dipercaya (Morgan dan Hunt, 1994,).

Kepercayaan adalah kemauan untuk bersandar pada partner pertukaran pada siapa seseorang mempunyai keyakinan. Aspek penting definisi ini adalah konsep kepercayaan sebagai kepercayaan, sentimen, atau ekspektasi mengenai partner pertukaran yang berasal dari keahlian partner, dan reliabilitas. Definisi kepercayaan yang diusulkan di sini merefleksikan dua komponen yang berbeda: (1) kredibilitas, yang didasarkan pada sejauh mana riteler mempercayai bahwa pemasok mempunyai keahlian yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif dan reliabel dan (2) benevolence, yang didasarkan pada sejauh mana riteler percaya bahwa pemasok mempunyai maksud dan motif yang menguntungkan untuk riteler ketika kondisi baru muncul, kondisi untuk mana komitmen tidak diambil (Ganesan, 1994).

Kepercayaan yang didasarkan pada keahlian dan reliabilitas partner berfokus pada kredibilitas objektif partner pertukaran: ekspektansi yang dipegang oleh individual bahwa kata-kata atau pernyataan tertulis partner bisa disandarkan. Dimensi ini meliputi konsistensi, stabilitas, dan kontrol atas pola perilaku yang ditunjukkan. Benevolence berfokus pada motif dan maksud partner pertukaran. Dimensi ini mencakup kualitas, maksud, dan karakteristik yang diatributkan pada partner bukannya perilaku spesifik (Ganesan, 1994). Pemasok yang berkaitan dengan outcome riteler beserta milik mereka sendiri akan dipercaya untuk tingkat yang lebih besar daripada pemasok yang hanya tertarik pada kesejahteraan diri mereka sendiri. Harus dicatat bahwa kedua tipe kepercayaan bisa ada bahkan ketika kredibilitas objektif pemasok kurang dari sempurna: Pemasok mungkin

tidak bertindak dengan cara yang mereka katakan mereka akan lakukan karena kompetisi demand atau situasi di luar kendali mereka.

Dengan kata lain, pemasok akan dipercaya jika tindakan mereka dipandang sebagai menguntungkan oleh riteler. Dalam definisi kepercayaan ini, fokusnya adalah pada kepercayaan individual (pembeli ritel) individual lain (representasi pemasok) (Ganesan, 1994,p.3). Kepercayaan riteler pada pemasok mempengaruhi orientasi jangka panjang riteler dalam tiga cara: (1) hal ini mereduksi persepsi resiko yang dikaitkan dengan perilaku oportunistik oleh pemasok, (2) ini meningkatkan keyakinan riteler bahwa ketidaksetaraan jangka pendek akan terpecahkan dalam periode panjang, dan (3) hal ini mereduksi biaya transaksi dalam hubungan pertukaran (Ganesan, 1994,p.3).

Indikator kepercayaan ritel dalam penelitian ini merujuk studi Garbarino dan Johnson (1999,p,84) menggunakan kualitas produk dari pemasok, harapan kinerja yang lebih baik dari pemasok dan reliable (dapat dipercaya).

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

H1 :Kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin tinggi tingkat kepercayaan ritel terhadap pemasok maka semakin tinggi kinerja pemasaran.

2.1.2. Komunikasi Pemasok Sebagai Instrumen Strategi Jaringan Pemasok

Komunikasi, “dapat didefinisikan secara luas dengan saling berhubungan erat dalam bentuk yang formal maupun dalam bentuk yang tidak formal dan saling berkomunikasi dengan tukar menukar informasi antar perusahaan” (Anderson dan Narus, 1990; dalam, Morgan dan Hunt,1994). Komunikasi jaringan pemasok yang dapat membantu perkembangan dengan membantu menyelesaikan persepsi perselisihan dan persengketaan dan memenuhi harapan-harapan. Anderson dan Narus, (1990; dalam, Morgan dan Hunt 1994) menekankan bahwa komunikasi pada masa yang lampau merupakan awal timbulnya kinerja jaringan pemasok, tetapi “pada waktu tertentu”, “timbulnya kinerja jaringan pemasok ini menimbulkan komunikasi yang lebih baik. Sebagaimana Morgan dan Hunt (1994) juga menguji model yang penelitian anjurkan dengan point khusus, yaitu bahwa persepsi partner tentang komunikasi pada waktu lampau itu harus dalam bentuk komunikasi jaringan pemasok yang relevan, kualitasnya tinggi, tepat waktu, dan dapat dipercaya, sehingga ini akan menghasilkan rasa kepercayaan yang tinggi. Meskipun “komunikasi’ dapat digambarkan sebagai perekat yang menyatukan saluran kinerja jaringan pemasok penelitian empiris tentang komunikasi jaringan pemasok itu sangat kurang. Akan tetapi, Anderson dan Narus (1990; dalam, Morgan dan Hunt 1994) menemukan bahwa perspektif produsen dan distributor, komunikasi pada waktu lampau itu berhubungan dengan kepercayaan. Lebih lanjut juga menemukan bahwa komunikasi berhubungan erat dengan kinerja jaringan pemasok.

Indikator komunikasi antara pemasok dengan ritel dalam penelitian ini menggunakan komunikasi dua arah, komunikasi formal dan frekuensi komunikasi merujuk Mohr, et.al., (1996).

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

H2 : *Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin baik komunikasi ritel terhadap pemasok maka semakin tinggi kinerja pemasaran.*

2.1.3. Dinamika Lingkungan Sebagai Instrumen Strategi Jaringan Pemasok

Proses pengembangan strategi yang baik dalam bidang pemasaran umumnya, distribusi pada khususnya, akan ditentukan pula oleh kesadaran untuk mengkaji faktor-faktor dukungan dan ancaman lingkungan yang ada disekitar organisasi. Studi Ferdinand (2004) menunjukkan bahwa kajian terhadap lingkungan dapat menuntun manajemen untuk melakukan scanning terhadap faktor-faktor dukungan lingkungan serta faktor-faktor yang merupakan ancaman lingkungan. Perusahaan telah mengembangkan bermacam pendekatan untuk memposisikan kembali prioritas kompetitifnya untuk menghadapi lingkungan dinamis tersebut. Pendekatan yang dilakukan seperti perencanaan proses distribusi yang baik untuk mencapai tujuan utama kinerja pemasaran (Montagno et.al., 1995). Analisis terhadap lingkungan secara menyeluruh memang merupakan sebuah studi yang rumit karena faktor faktor lingkungan itu bersifat kompleks dan interconnected. Karena itu peneliti peneliti manajemen menyarankan agar studi

terhadap lingkungan dapat dilakukan secara independent seperti studi mengenai “dampak kolektif” lingkungan terhadap kinerja pemasaran (Ferdinand, 2000).

Jauch et.al., (1980; dalam, Ferdinand 2000), dalam studinya menyajikan delapan faktor strategik lingkungan yaitu pesaing, pelanggan, pemasok (supplier), teknologi, regulasi, ekonomi,, sosial budaya dan internasional. Perusahaan dapat mendefinisikan lingkungan kedalam, pertama pengertian bentuk bentuk tekanan lingkungan yang dihadapi dan kedua, kemampuan mengadaptasi atau menyesuaikan diri melalui kapabilitas manajerialnya untuk meredam atau memanfaatkan pengaruh lingkungan tersebut.

Pendekatan lingkungan pada sumber daya kompetitif perusahaan yang mendukung strategi perusahaan, menekankan pada kepentingan kemampuan internal perusahaan untuk mengoperasikannya dan beradaptasi seberapa jauh pengaruh lingkungan. Yang termasuk dalam pendekatan lingkungan adalah hubungan yang dijalin perusahaan dalam lingkungannya dan partisipasinya dalam hubungan inter-personal jaringannya. Intensitas jaringan, secara horizontal, dilihat pada lingkungan sekitar perusahaan. Dapat diartikan sebagai indikator tidak langsung dari hubungan organisasional dan komunikasi yang dimiliki perusahaan tersebut, (Hadjimanolis, 2000).

Pokok pokok lingkungan eksternal *Resource-based view (RBV)* sebagai sebuah kritikal kondisi makro kepada kesuksesan pengelolaan sumberdaya strategik. Boleh jadi Lingkungan pembeli dan pemasok untuk mengerti batasan potensial dan kesempatan untuk mengeksploitasi kombinasi *idiosyncratic* dari kapabilitas, aset, dan pengetahuan yang eksis diantara mereka. Kondisi

lingkungan organisasi dalam sebuah usaha untuk melindungi mereka sendiri dari kekuatan dan menanggulangi permintaan lingkungan eksternal. Penelitian mencatat bahwa, ketika anggota saluran tidak sanggup untuk menilai secara khusus lingkungan yang lain, mereka sadar efek lingkungan tidak langsung ini sebagai menunjukkan oleh aksi dan strategi perusahaan yang lain. Akibat dari lingkungan pada kedua faktor adalah konseptualisasi sebagai sebuah faktor lain yang lebih tinggi disusun dari dua dimensi yaitu dinamisme dan permintaan (Jap, 1999).

Ketika permintaan dari lingkungan, pelaksanaan dan strategi adalah berubah kekonstanannya, pembuatan keputusan dan koordinasi lintas kedua faktor menjadi sulit mengalami kenaikan, penyediaan sebuah insentif untuk pengembangan hubungan tertutup dan membuat keperluan investasi khusus untuk pengusahaan. Dwyer and Welsh, 1985 (Jap, 1999) menemukan bahwa ketika anggota saluran adalah dikemukakan tidak sesuai, kesatuan lingkungan yang ada tak terkoordinasi, mereka cenderung untuk mengandalkan pada sekurangnya prosedur yang formal, dan membuat keputusan yang bernilai partisipasi, pada struktur kolaborasi hubungan. Ketidaksanggupan perusahaan menyesuaikan dan mengembangkan produk baru untuk pengembangan pasar dan ketidak sanggupan berkreasi fleksibel pada kedua faktor untuk merespon secara cepat perubahan dan penantang pasar. (Jap, 1999).

Kesuksesan sebuah industri tergantung pada bagaimana hubungan industri itu dengan lingkungannya. Lingkungan persaingan mempengaruhi jumlah dan jenis pesaing yang harus dihadapi manager pemasaran dan bagaimana mereka

akan berperilaku. Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Meskipun para manager pemasaran tidak dapat mengendalikan faktor-faktor ini, mereka mungkin dapat memilih strategi yang akan menghindari persaingan ketat. Atau apabila persaingan memang tidak dapat dihindari, mereka dapat merencanakannya dengan baik. Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan industri dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri (Haryanto dan Yoestini, 2003,).

Menurut Clark (1994; dalam, Haryanto dan Yoestini 2003), kompleksitas lingkungan persaingan mengacu pada banyaknya atau jumlah dan konsentrasi faktor-faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Miller dan Friesen dalam McGinnis (1993; dalam, Haryanto dan Yoestini 2003) mendefinisikan kompleksitas sebagai “*differences in competitive tactics, customer (ritel) tastes, product lines, and channel of distribution*” Tan dan Litschert (1994; dalam Haryanto dan Yoestini 2003) mendefinisikan kompleksitas sebagai heterogenitas dan *range* faktor-faktor dalam berbagai segmen lingkungan yang dihadapi perusahaan.

Dua aspek kajian lingkungan dapat dikembangkan berdasarkan studi Daff, McKee et.al., (1989; dalam, Ferdinand 2004), yang menyatakan bahwa salah satu faktor lingkungan yang perlu dicermati adalah adanya tekanan dan dukungan lingkungan terhadap kinerja organisasi. Tekanan-tekanan lingkungan itu dapat dimengerti melalui penelaahan yang kritis atas tingkat dinamika

lingkungan yang dapat dikenali melalui tiga faktor hostilitas lingkungan, kompleksitas lingkungan dan volatilitas lingkungan.

Indikator dinamika lingkungan dalam penelitian ini merujuk studi Ferdinand (2004) menggunakan hostilitas lingkungan, kompleksitas lingkungan dan volatilitas lingkungan.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

H3 : *Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin dinamis lingkungan yang dihadapi, maka semakin tinggi kinerja pemasaran.*

2.3. Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan

Aaker (1989); dalam, Ferdinand, (2003,p.51) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah hasil dari sebuah formulasi dan implementasi strategi yang sesuai, yang mengakar pada tiga dimensi praktek manajemen strategik, yaitu pada keberhasilan dalam upaya membangun basis bagi kompetisi, cara untuk kompetisi serta pengelolaan arena kompetisi yang superior. Keunggulan bersaing adalah sesuatu yang dicari oleh setiap perusahaan bahkan setiap produk dalam pasar yang dimasukinya. Keunggulan bersaing menjadi sangat penting pada saat perusahaan memasuki pasar yang sangat kompetitif, dimana keberhasilan jangka pendek bahkan jangka panjang akan ditentukan oleh kemampuan perusahaan membangun basis yang kuat bagi keunggulan yang berkelanjutan lebih baik dari yang dimiliki para pesaingnya dalam

pasar yang dilayani. Yang berkelanjutan adalah sebuah upaya dan kemauan secara terus menerus mempertahankan dan mengembangkan strategi bersaing agar tetap dapat memenangkan setiap persaingan.

Konsep keunggulan bersaing mengarahkan strategi bisnis dan telah menerima perlakuan yang dapat dipertimbangkan dalam literatur. Dalam literatur manajemen stratejik, penelitian Lado, et.al.,(1992) memiliki dua model dari keunggulan bersaing berkelanjutan. Yang satu berasal dalam ekonomi neoklasik dan secara lebih eksplisit menerangkan literatur organisasi industri. Dan yang lain berasal dari pendapat perusahaan berdasarkan sumber.

Aaker (1989; dalam, Ferdinand (2003) menulis bahwa mengelola sumber daya dan kompetensi adalah kunci untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Perusahaan yang dapat menyesuaikan dengan baik dengan persyaratan industri atau pasar tersebut akan bertahan dan berkembang, sedangkan perusahaan yang gagal beradaptasi mengalami kegagalan dan keluar dari industri/pasar itu. Jadi, dalam ekonomi neoklasik dan tradisi organisasi industri, keunggulan bersaing dianggap berasal dari karakteristik eksternal dari pada berasal dari kemampuan perusahaan berdasarkan kinerja produk (barang dan jasa) di pasar yang dibangun berdasarkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan bersangkutan.

Meminjam indikator penelitian pada penelitian Ferdinand (2003) yaitu, (1) *Durabilitas* dalam SCA merupakan superior sumber daya dan kinerja yang diukur dari seberapa bertahan superioritas dari aset strategik bersaing dan kinerja keberhasilan. Sedangkan (2) *imitabilitas* menunjukkan kemampuan ditirunya

sumber daya kunci perusahaan yang diukur dari derajat samapai dimana pesaing dipandang menyadari bahwa sangat sulit untuk meniru keunggulan-keunggulan perusahaan. (3) *Kemudahan menyamai peniruan* menunjukkan kemudahan pesaing menyamai apa yang ditiru diukur melalui derajat kemudahan bagi seorang pesaing untuk menyamai aset-aset strategik kunci yang dimiliki perusahaan.

Indikator keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam penelitian ini menggunakan konstruk pada studi Ferdinand (2003), yaitu durabilitas, imitabilitas dan kemudahan menyamai peniruan.

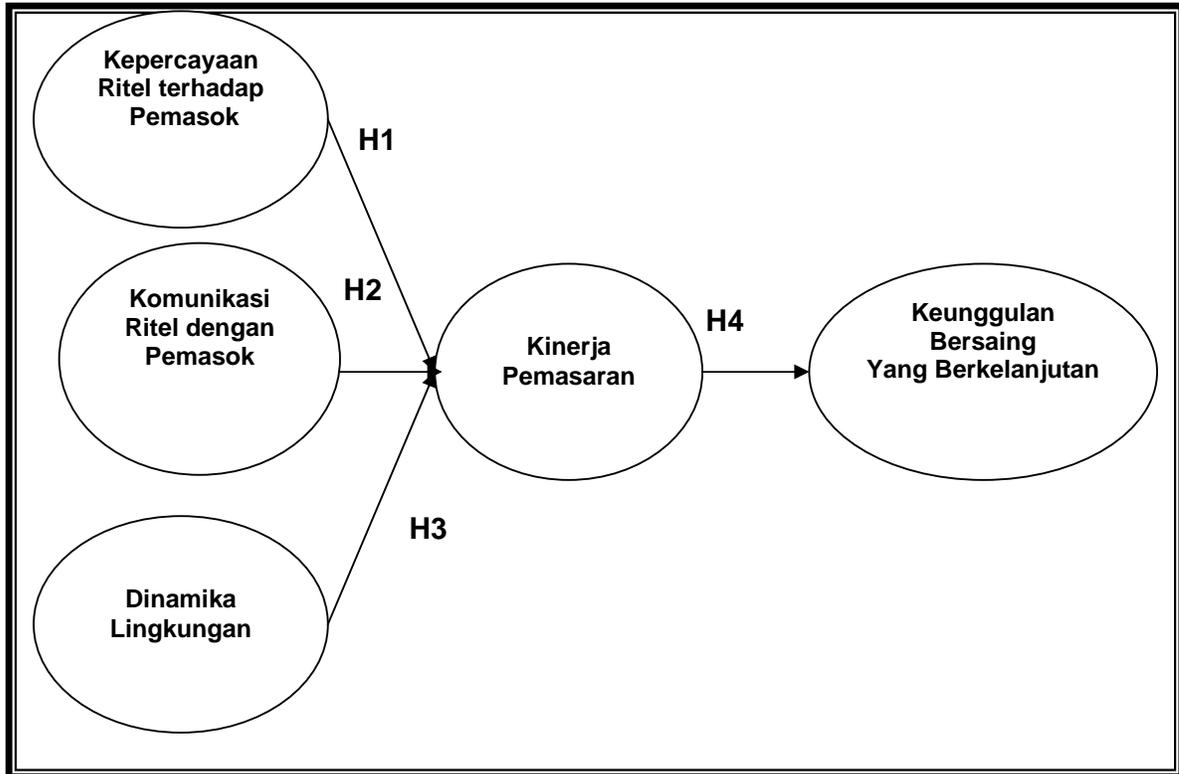
Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

H4 : *Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan Semakin tinggi tinggi kinerja pemasaran., semakin tinggi sustainabilitas dari keunggulan bersaing yang dihasilkan ritel*

2.4. Pengembangan Model dan Kerangka Pikir Teoritis

Analisis pengaruh Strategi jaringan pemasok untuk meningkatkan kinerja pemasaran dalam upaya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Oleh karena itu dikembangkan pengembangan model sebagai kerangka pikir teoritis dari penelitian ini, dimana model yang dikembangkan tersebut tersaji dibawah ini.

Gambar 2.1
Kerangka Pikir Teoritis



Sumber:

H1: Garbarino dan Johnson (1999), Morgan dan Hunt,(1994) dikembangkan dalam penelitian ini

H2: Ganesan, (1994); Johnson (1999); Mohr dan Nevin (1990); Mohr, et.al.,(1996) dikembangkan dalam penelitian ini

H3: Ferdinand (2004) dikembangkan dalam penelitian ini

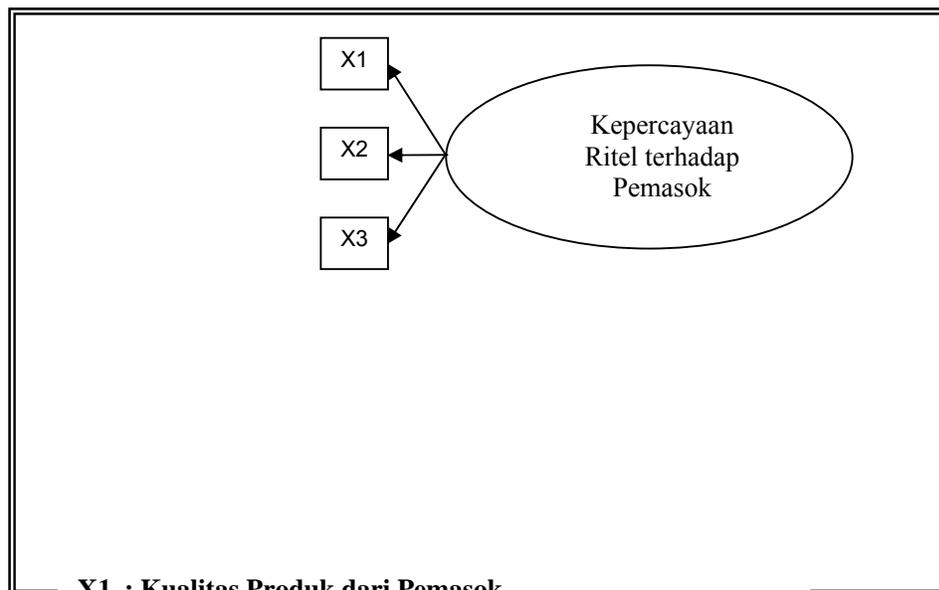
H4: Ferdinand (2003) dikembangkan dalam penelitian ini

2.5. Variabel dan Indikator Variabel

Variabel kepercayaan ritel terhadap pemasok, diukur dari tiga indikator, yaitu : Kualitas produk dari pemasok, Harapan kinerja yang lebih baik dari pemasok dan Reliable (dapat dipercaya). Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 2.2

Indikator dari Variabel Kepercayaan Ritel terhadap Pemasok,



X1 : Kualitas Produk dari Pemasok

X2 : Harapan Kinerja yang Lebih Baik dari Pemasok

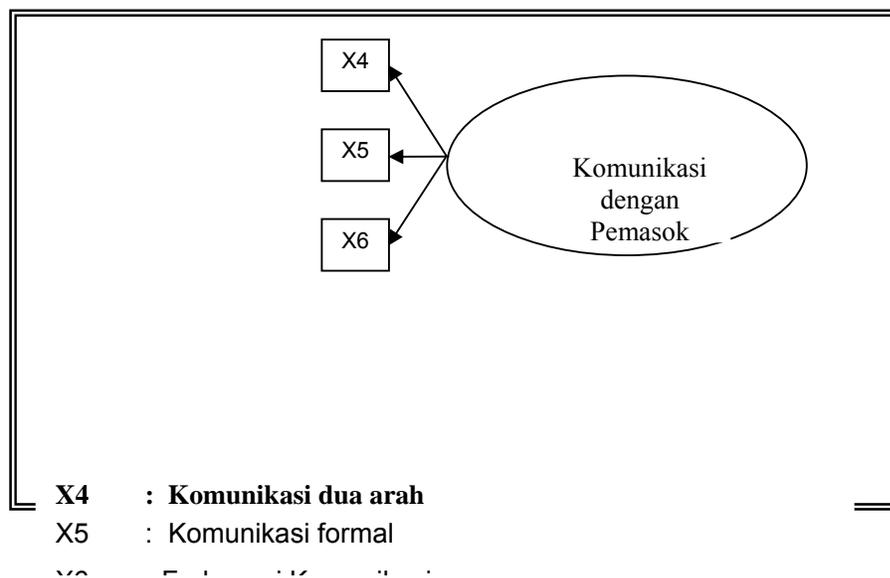
X3 : Reliable (dapat dipercaya)

Sumber : Garbarino dan Johnson (1999)

Variabel komunikasi antara pemasok dengan ritel diukur dari tiga indikator, yaitu, komunikasi dua arah, komunikasi formal frekuensi komunikasi. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 2.3

Indikator dari Komunikasi antara Pemasok dengan Ritel

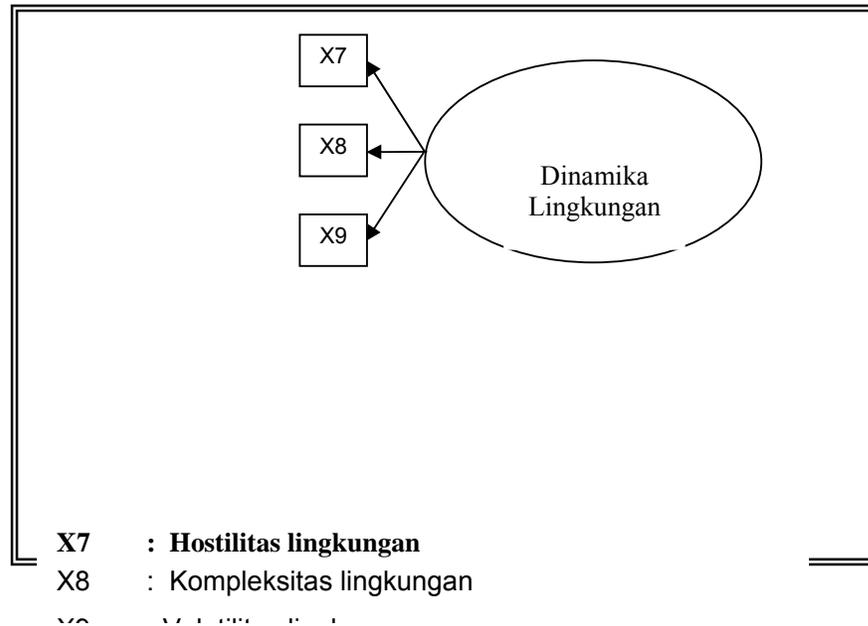


Sumber : Mohr et.al., (1996)

Variabel Dinamika Lingkungan diukur dari tiga indikator, yaitu : Hostilitas lingkungan, kompleksitas lingkungan, dan volatilitas lingkungan. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 2.4

Indikator dari dimensi Variabel Dinamika Lingkungan

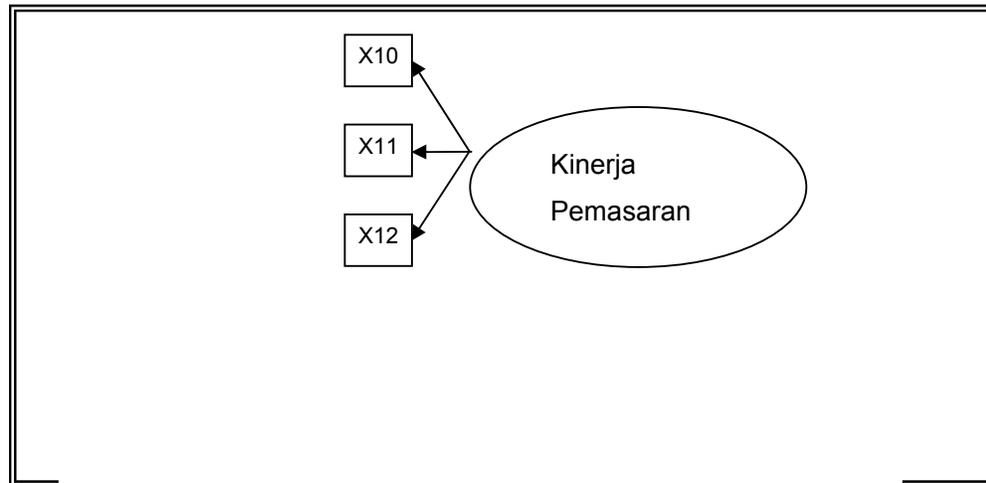


Sumber : Ferdinand (2004)

Variabel kinerja pemasaran diukur dari tiga indikator, yaitu, Peningkatan Penjualan, Jumlah pelanggan dan Profitabilitas Perusahaan. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 2.5

Indikator dari Variabel Kinerja Pemasaran



X10 : Peningkatan Penjualan

X11 : Jumlah pelanggan

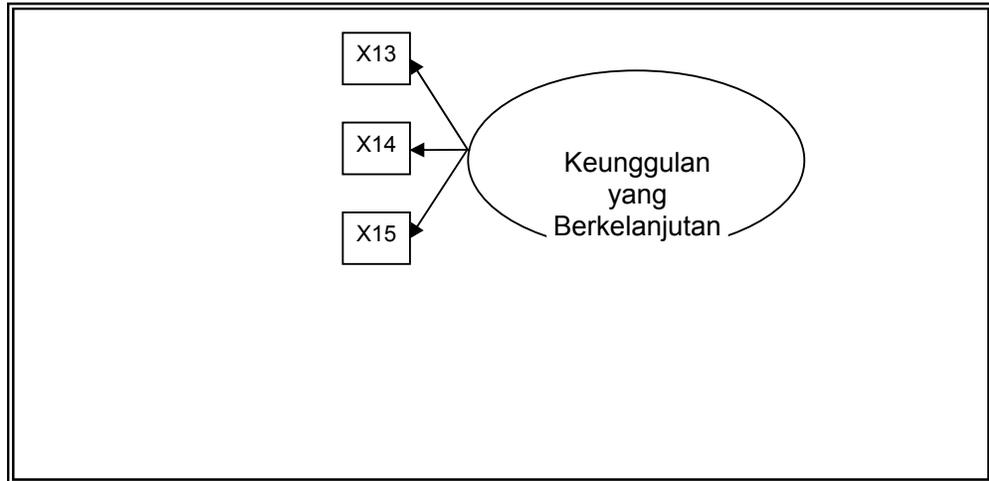
X12 : Profitabilitas

Sumber : Lambin, (1967;dalam Ferdinand 2000)

Variabel Keunggulan yang berkelanjutan diukur dari tiga indikator, yaitu, durabilitas, imitabilitas dan kemudahan menyalami peniruan. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 2.6

Indikator dari Variabel Keunggulan Yang Berkelanjutan



X13 : Durabilitas

X14 : Imitabilitas

X15 : Kemudahan menyamai peniruan

Sumber : Ferdinand (2003)

2.6. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.6.1. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin tinggi tingkat kepercayaan ritel terhadap pemasok maka semakin tinggi kinerja pemasaran.

Hipotesis 2 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin baik komunikasi ritel terhadap pemasok maka semakin tinggi kinerja pemasaran..

Hipotesis 3 : Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin dinamis lingkungan yang dihadapi, maka semakin tinggi kinerja pemasaran.

Hipotesis 4 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Semakin tinggi kinerja pemasaran, semakin tinggi sustainabilitas dari keunggulan bersaing yang dihasilkan ritel.

2.6.2. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Pengukuran
Kepercayaan Ritel Terhadap Pemasok	Kepercayaan adalah kemauan untuk bersandar pada partner pertukaran pada siapa seseorang mempunyai keyakinan. Aspek penting definisi ini adalah konsep kepercayaan sebagai kepercayaan, sentimen, atau ekspektasi mengenai partner pertukaran yang berasal dari keahlian partner, reliabilitas, dan invensionalitas.	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju) pada 3 item untuk mengukur Kepercayaan Ritel Terhadap Pemasok
Komunikasi Antara Pemasok Dengan Ritel	Komunikasi, yang dapat didefinisikan secara luas dengan saling berhubungan erat dalam bentuk yang formal maupun dalam bentuk yang tidak formal dan saling berkomunikasi dengan tukar menukar informasi antar perusahaan	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju) pada 3 item untuk mengukur pengaruh Komunikasi Antara Pemasok Dengan Ritel
Dinamika Lingkungan	Kajian terhadap lingkungan dapat menuntun manajemen untuk melakukan scanning terhadap faktor-faktor dukungan lingkungan serta faktor-faktor yang merupakan ancaman lingkungan	10 point skala (sangat buruk – sangat bagus) pada 3 item untuk mengukur Dinamika Lingkungan

Kinerja Pemasaran	Kinerja pemasaran merupakan tujuan akhir dari suatu strategi yang berkelanjutan yang dirumuskan perusahaan dengan memperdayakan sumber daya yang dimiliki perusahaan dimana berorientasi pada hasil akhir dengan menekankan pada proses dan implementasi.	10 point skala (sangat buruk – sangat bagus) pada 3 item untuk mengukur Kinerja pemasaran
Keunggulan yang Berkelanjutan	Keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah hasil dari sebuah formulasi dan implementasi strategi yang sesuai, yang mengakar pada tiga dimensi praktek manajemen strategik, yaitu ; pada keberhasilan dalam upaya membangun basis bagi kompetisi, cara untuk kompetisi serta pengelolaan arena kompetisi yang superior.	10 point skala (sangat buruk – sangat bagus) pada 3 item untuk mengukur Keunggulan yang Berkelanjutan

2.7. Rujukan Penelitian Terdahulu

- **Jurnal 1**
- Anderson, James C., and, James A. Narus, 1990, “A model of distributor firm and working partnership”, *Journal of Marketing*, Vol. 54(January), p. 42-58
- **PERMASALAHAN PENELITIAN.** Mengenai partnership pada perusahaan distribusi and manufaktur, Definisikan sebagai pengembangan pengenalan dan pemahaman imbal balik yang menjamin kesuksesan setiap perusahaan yang bergantung pada perusahaan lain, Partnership pada perusahaan manufaktur dan distribusi mendapatkan perhatian dalam saluran riset selama lebih dari 20 tahun. Mencoba memberikan kontribusi pada pengetahuan dan riset mengenai saluran marketing selama kurang lebih dua tahun. Pertama, mengembangkan dan menghasilkan model partnership perusahaan manufaktur dan distribusi pada bentuk dan lingkup yang spesifik. Kedua, melaporkan penilaian empirik mengenai model ini dengan mengikutsertakan riset informasi dari berbagai macam perusahaan manufaktur dan distribusi.
- **TEMUAN.** Lima hubungan dimana model struktural perusahaan manufaktur dan distribusi berada dalam hal-hal umum dimana dapat dipikirkan sebagai inti penemuan. Analisis multiple sampel menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur dan distribusi mengeluarkan perspektif yang mirip pada efek positif ketergantungan relatif level komparasi outcomes given (CL) pada kooperasi, dan korelasi positif antara komunikasi dan outcomes given CL. Juga, memikirkan adanya perbedaan perspektif melintang, manufaktur dan distributor memunculkan perspektif

yang mirip pada efek positif komunikasi pada kooperasi dan efek positif kooperasi pada kepercayaan.

- **RUJUKAN UNTUK TESIS INI.** Kinerja yang dihasilkan melalui kerja sama antara pihak pemasok dengan pihak ritel. Kondisi ini didasari antara lain melalui nilai kepercayaan
- **Jurnal 2**
- Ganesan, Shankar., 1994, “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer seller Relationship”. *Journal of Marketing*, Vol. 58(April), p.1-19
- **PERMASALAHAN PENELITIAN.** Penelitian terkini (Noordewier, John, and Nevin 1990) mengindikasikan bahwa elemen-elemen rasional (seperti orientasi jangka panjang) meningkatkan outcome kinerja dalam hubungan pembeli-penjual. Anderson and Weitz (1992) mengacu pada orientasi jangka panjang semacam itu dalam hubungan sebagai “komitmen” dan mengindikasikan bahwa komitmen mutual menghasilkan channel member yang independen dalam kerjasama untuk melayani kebutuhan customer lebih baik dan meningkatkan profitabilitas mutual.
- **TEMUAN.** Hasilnya juga mengindikasikan bahwa kesamaan dan perbedaan keduanya terletak pada riteler dan vendor dalam hal efek beberapa variabel pada orientasi jangka panjang, dependensi, dan kepercayaan.
- **RUJUKAN UNTUK TESIS INI.** Kinerja jangka panjang yang diharapkan dari hubungan antara pemasok dengan ritel didasarkan pada kepercayaan, dan vitalitas lingkungan
- **Jurnal 3**
- Johnson, Jean L., 1999, “ Strategi Integration In Industrial Distribution Channels: Managing The Interfirm Relationship as a Strategic Asset”, *Journal of The Academy Marketing Science*, Vol. 27, p.4 -18
- **P PERMASALAHAN PENELITIAN** Webster (1992) berpendapat bahwa para pemasar harus fokus pada pemeliharaan hubungan konsumen – supplier yang dia nyatakan menunjukkan aset bisnis perusahaan yang paling penting. Dia sangat menekankan sarannya bahwa mandat penelitian harus membahas bagaimana menguji cara perusahaan masuk ke pasar melalui kemitraan dan memberi pemahaman yang lebih luas bagi kita mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan dan manajemen dari kemitraan-kemitraan startegis ini. Konsisten dengan hal ini, peneliti lain juga menegaskan pentingnya hubungan inter perusahaan dalam gambaran strategis perusahaan (misalnya, Achrol 1991; Thorelli 1986)
- **TEMUAN.** Rupanya, dalam lingkungan yang tepat, perusahaan tunggal memenajemen IFR sebagai aset strategis dan secara eksplisit memadukan hubungan ke dalam perencanaan strategisnya sendiri (yaitu, kejadian integrasi strategis).Beberapa temuan penting yang lebih spesifik telah muncul dari studi ini dalam hal anteseden dan keluaran aliansi interperusahaan yang terintegrasi sangat strategis. Pertama, temuan-

temuan di sini berpadu bersama sekumpulan bukti yang baru ada yang menyarankan bahwa ketergantungan dalam IFR bisa mempunyai keluaran positif. Secara spesifik, temuan-temuan riset ini mengungkapkan bahwa ketergantungan, apakah melalui pilihan atau kebutuhan, memberikan platform yang integrasi strategis bisa kembangkan. Kedua, bersama dengan ketergantungan, karakteristik hubungan positif tertentu mendorong integrasi strategis.

- **RUJUKAN UNTUK TESIS INI.** Kinerja pemasaran dipengaruhi faktor lingkungan, kualitas hubungan dan strategi yang terintegrasi

- **Jurnal 4**

- Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt 1994, "The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing", *Journal of Marketing*. Vol. 58. (July)
- **PERMASALAHAN PENELITIAN.** Relationship marketing adalah bagian dari pengembangan "paradigma jaringan" yang mengetahui bahwa persaingan global terjadi secara terus menerus diantara jaringan-jaringan perusahaan (Thorelli, 1986, :47). Anchrol (1991, h. : 78,79) Memperkirakan munculnya "perusahaan-perusahaan pemasaran sebenarnya" dalam jaringan organisasi fungsional khusus yang saling berhubungan (interelasi), yang dikendalikan norma, "diselenggarakan bersama dan dikoordinasi oleh organisasi-organisasi pusat yang dikendalikan oleh pasar" melalui "norma berbagi dan komitmen yang berdasarkan pada kepercayaan"..
- **TEMUAN.** Kami berteori bahwa komitmen hubungan dan trust berkembang pada saat perusahaan memerlukan hubungan dengan (1) menyediakan sumber, kesempatan, dan benefit yang superior bagi penawaran partner alternatif;(2) mempertahankan standar nilai korporat yang tinggi dan melibatkan diri dengan partner pertukaran yang memiliki nilai-nilai yang sama; (3) Mengkomunikasikan informasi yang berharga, termasuk ekspektasi, inteligensi pasar, dan pengevaluasian terhadap kinerja partner; dan (4) menghindari pengambilan keuntungan yang membabi buta terhadap partner pertukarannya.
- **RUJUKAN UNTUK TESIS INI.** Peran komunikasi dan kepercayaan merupakan modal pemasok dan ritel dalam mengembangkan nilai-nilai keunggulan bersaing.

- **Jurnal 5**

- Doney, Patricia M., and., Joseph P. Canon, 1997, "An Examination of the nature of trust in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 61(April), p. 35-51
- **PERMASALAHAN PENELITIAN.** Dengan diberikan penekanan kepercayaan di dalam hubungan kerjasama komersial, sangat penting untuk memahami bagaimana kepercayaan mempengaruhi aspek-aspek perilaku customer. Sekarang telah ditetapkan bahwa kepercayaan itu mendorong kerjasama dan membantu partner memproyeksikan hubungan

kerjasama mereka di masa depan. Bagaimanapun, penelitian pemasaran yang ada memberikan perhatian yang sedikit pada dampak kepercayaan terhadap keputusan pembelian saat ini. Kenyataannya, kami menemukan bahwa tidak ada studi yang secara eksplisit meneliti bagaimana kepercayaan mempengaruhi keputusan pemilihan suplaier.

- **TEMUAN.** Dari kepentingan tertentu, kami menemukan bahwa pemilihan suplaier saat ini itu tidak dipengaruhi oleh kepercayaan perusahaan suplaier atau salesperson-nya. Dalam konteks pembelian industri dari studi ini, kriteria utama untuk seleksi suplaier adalah kinerja pengiriman dan harga/biaya relatif.
- **RUJUKAN UNTUK TESIS INI.** Kepercayaan merupakan unsur penting bagi pencapaian nilai dan orientasi jangka panjang baik dari pihak ritel maupun pemasok

- **Jurnal 6**

- Anderson Erin and Barton Wietz, (1992), “ the Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”, *Journal of Marketing research*, Vol. 29, February, p. 18 – 34
- **MASALAH PENELITIAN.** Meskipun lebih banyak koordinasi efektif bisa dicapai melalui channel korporasi yang diintegrasikan secara vertikal, yang mana mode pengaturan barangkali lebih mahal dan tidak fleksibel Mode pengaturan tersebut mengkombinasikan manfaat-manfaat koordinasi dari integrasi vertikal, merealisasikan ekonomi skala dari perusahaan independen yang mengkhususkan diri pada kinerja suatu fungsi bisnis, dan menghindari inefisiensi suatu mode kontrol birokratis.
- **TEMUAN.** Hasilnya mengindikasikan bahwa salah satu tipe perjanjian, investasi idiosinkratik, mempunyai suatu efek yang kuat pada komitmen antar kelompok terhadap hubungannya. Lagipula, tiap komitmen kelompok dipengaruhi oleh komitmen yang dirasakan dari kelompok lainnya. Akhirnya, komitmen sinyal investasi idiosinkratik, mempengaruhi tiap persepsi kelompok dari komitmen kelompok lainnya.
- **RUJUKAN UNTUK TESIS INI.** Nilai-nilai keunggulan yang dapat dibangun melalui koornidasi yang baik antara pemasok dan ritel

- **Jurnal 7**

- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol., and., John T. Mentzer., 1995, “The Structure of Commitment in Exchange”, *Journal of Marketing*, Vol. 59(January), p. 78-92
- **PERMASALAHAN PENELITIAN.** Komitmen merupakan rumusan penting untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Dan telah dijelas baik secara eksplisit dan implisit Esensi komitmen dalam interorganisasional, intraorganisasional serta hubungan antar personal adalah stabilitas dan pengorbanan.
- **TEMUAN.** Kredibilitas memiliki pengaruh positif didalam perubahan terutama dalam membangun norma sosial Komitmen jangka panjang memiliki pengaruh positif terhadap intensitas komitmen Norma sosial

mungkin saja dibentuk dari kesempatan yang timbul Norma sosial pada periode waktu tertentu memiliki pengaruh positif terhadap input komitmen dan komitmen jangka panjang

- **RUJUKAN UNTUK TESIS INI.** Kredibilitas, dan faktor lingkungan berpengaruh terhadap kinerja jangka panjang perusahaan
- **Jurnal 8**
- Campbell, J. Alexandra (1998), “ Cooperation in international value chains : comparing an exporter’s supplier versus customer relationship “ , *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 22-39
- **PERMASALAHAN PENELITIAN.** Perusahaan terus mencari jalan meningkatkan keefektifannya dan memperbaiki lini dasarnya. Satu area topik yang diperbarui adalah Supply Network Strategy. Dengan menata rantai suplai mereka lebih baik, perusahaan mampu menjadi lebih fleksibel, menawarkan produk bebas-defek, mengeliminasi tunda yang tidak perlu, dan menjaga harga rendah. Mempertemukan kebutuhan untuk fleksibilitas dan kecepatan pada biaya rendah memerlukan perubahan besar, pergantian paradigma, dalam praktek tradisional. Instrumen yang biasanya dikaitkan dengan kemitraan, dan pemberdayaan, juga banyak lainnya, dirancang untuk mengatasi segala kendala
- **TEMUAN.** Perlu adanya kepercayaan ritel pada pemasok dalam kerjasama bisnis
- **RUJUKAN UNTUK TESIS INI.** Nilai kepercayaan mempengaruhi kualitas hubungan dan kerjasama
- **Jurnal 9**
- Chandra, Charu., and, Sameer Kumar, (2000), “ Supply chain magement in theory and practice : a passing fad or a fundamental change ? “ , *Industrial Managemnet & Data Systems*, Vol. 100/3, pp. 100-113
- **PERMASALAHAN PENELITIAN** *Supply network management* berfokus pada pemecahan masalah proses bisnis yang penting bagi customer. Penekanannya beralih menjauh dari penetapan cepat “tanpa susah payah”. *Supply network management* melihat pada keseluruhan rantai nilai dari konsumsi ke tujuan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan perusahaan. Tujuannya adalah agar menjadi fleksibel, cepat menyuplai produk bebas-defek pada rantai, dan membuang semua biaya yang tidak perlu dan tunda waktu.
- **TEMUAN.** Perlu adanya kepercayaan *Supply network management* melihat pada keseluruhan rantai nilai dari konsumsi ke tujuan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan perusahaan
- **RUJUKAN UNTUK TESIS INI.** *Supply network management* mempengaruhi tujuan orientasi perusahaan terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggannya
- **Jurnal 10**

- Holmberg, Stefan (2000), “ A Systems perspective on supply chain measurements “ , *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, No. 10, pp. 847-868
- **PERMASALAHAN PENELITIAN** Pengelolaan dan pengoperasian jaringan pemasok yang meliputi perancangan produk, produksi, supplier, pemasaran dan distribusi, kemudian semua elemen tersebut dikoordinasikan dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan pasar bukanlah persoalan mudah.
- **TEMUAN.** Jaringan pemasok dirumuskan menjadi sebuah strategi yang ditujukan untuk menghadapi tingkat persaingan yang makin meningkat, dan pada sisi lain merupakan media dalam membangun keunggulan bersaing
- **RUJUKAN UNTUK TESIS INI.** Jaringan pemasok mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab Metode Penelitian, menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Pada Bab ini, akan dikembangkan lebih lanjut sehingga dapat memuat dengan jelas, metode penelitian yang sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu penelitian (metodologi). Metode penelitian yang dimuat pada bagian ini akan memuat tentang desain penelitian yang menggambarkan alur dan sistematika berpikir dalam penelitian, metode sampling yang digunakan agar dalam penelitian ini, data yang terkumpul *reliable*, metode pengumpulan data agar menghasilkan data yang akurat dan valid, desain instrumen penelitian, desain dasar kuesioner yang akan digunakan untuk pengumpulan data, serta alat analisa dan pengambilan keputusan berdasarkan data yang terkumpul. Sistematika disusun sedemikian rupa agar penelitian berjalan konsisten sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Menurut Umar (1999) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden

terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Data yang diperlukan adalah: jawaban responden mengenai kepercayaan ritel terhadap pemasok, komunikasi antara pemasok dengan ritel, dinamika lingkungan, kinerja pemasaran dan keunggulan yang berkelanjutan.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,1999). Populasi penelitian ini adalah para Ritel Pakaian Jadi “Rajabares”. Dimana jumlah populasi tidak diketahui.

Penentuan jumlah *sample* ditentukan dengan beberapa metode, antara lain dengan menggunakan rumus Hair, et.al., (1995; dalam, Ferdinand, 2002) bahwa jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM adalah jumlah indikator yang ada dikalikan lima (5) sampai sepuluh (10)

$$\text{Jumlah Indikator} \times 5 = \text{sampel} \dots\dots\dots$$

(1)

$$15 \times 5 = 75 \text{ sampel}$$

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel adalah 75 sampel. Namun jumlah 75 sampel tidak dapat dipergunakan dalam penelitian ini, disebabkan rencana analisis data menggunakan teknik SEM (*Structural Equation Modeling*). Untuk pengolahan data dengan teknik SEM (*Structural Equation Modeling*) harus dipenuhi syarat sampel minimum yaitu 100 sampel (Hair et.al., 1995; dalam Ferdinand, 2002).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Jenis *Non-Probability Sampling*. Alasan menggunakan jenis *Non-Probability Sampling* teknik pengambilan sampel dengan *Non-Probability Samples* yang memiliki keunggulan seperti; (1). Murah, (2). Digunakan bila tidak ada *sampling frame*, (3). Dipergunakan bila populasi menyebar sangat luas sehingga *cluster sampling* dianggap tidak efisien (Ferdinand 2006). Jenis *Non-Probability Sampling* pada penelitian ini mempergunakan adalah sebagai berikut;

1. Metode Quota sampling merujuk pada persyaratan dan rumus sampel yang diajarkan oleh Hair et.al., (1995; dalam Ferdinand, 2005) menggaris bawahi ukuran sampel yang sesuai untuk SEM minimum 100 responden. Jadi jumlah sampel pada penelitian ini adalah menggunakan quota 100 sampel telah memenuhi syarat minimum.
2. Metode purposive (*purposive sampling*) yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Ferdinand, 2006). Dalam hal ini pemilihan sampel ditentukan berdasarkan karaktersistik yaitu, (dipergunakan sebagai syarat atau pertimbangan layak tidaknya sebuah ritel menjadi sampel penelitian ini. Dimana yang menjadi pertimbangan adalah 1) ritel merupakan jaringan penjualan pakaian jadi “Rajabares”. 2) Lama operasi ritel adalah minimal 3 tahun.

Oleh karena itu, jumlah sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah 100 Ritel Pakaian Jadi Rajabares Jawa Tengah.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan Metode kuesioner (*self report*). Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tanggapan responden mengenai dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian, yaitu: yaitu: kepercayaan ritel terhadap pemasok, komunikasi antara pemasok dengan ritel, dinamika lingkungan, strategi jaringan pemasok dan kinerja ritel. Metode wawancara digunakan untuk mendukung akurasi dan kelengkapan kuesioner yang tersebar. Wawancara juga digunakan untuk memperlengkapi data penelitian yang tidak terformulasi dalam kuesioner. Selain itu, wawancara juga digunakan untuk melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala konvensional 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju:

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>									
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Jawaban kuesioner yang diharapkan adalah dengan memberikan tanda (√) pada 10 skala sikap (*Semantic Differentiation Scale*) yang dirasakan paling benar oleh responden atas pertanyaan – pertanyaan dalam kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran ordinal.

Penggunaan skala 1 – 10 dalam penelitian ini dikarenakan kebiasaan kita dengan angka 1 – 10 dalam kehidupan sehari – hari serta untuk mendapatkan data yang bersifat *universal* untuk menghindari kategori tidak tahu dari responden.

3.4 Teknik Analisis

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model (SEM)*, yang dioperasikan melalui program AMOS.

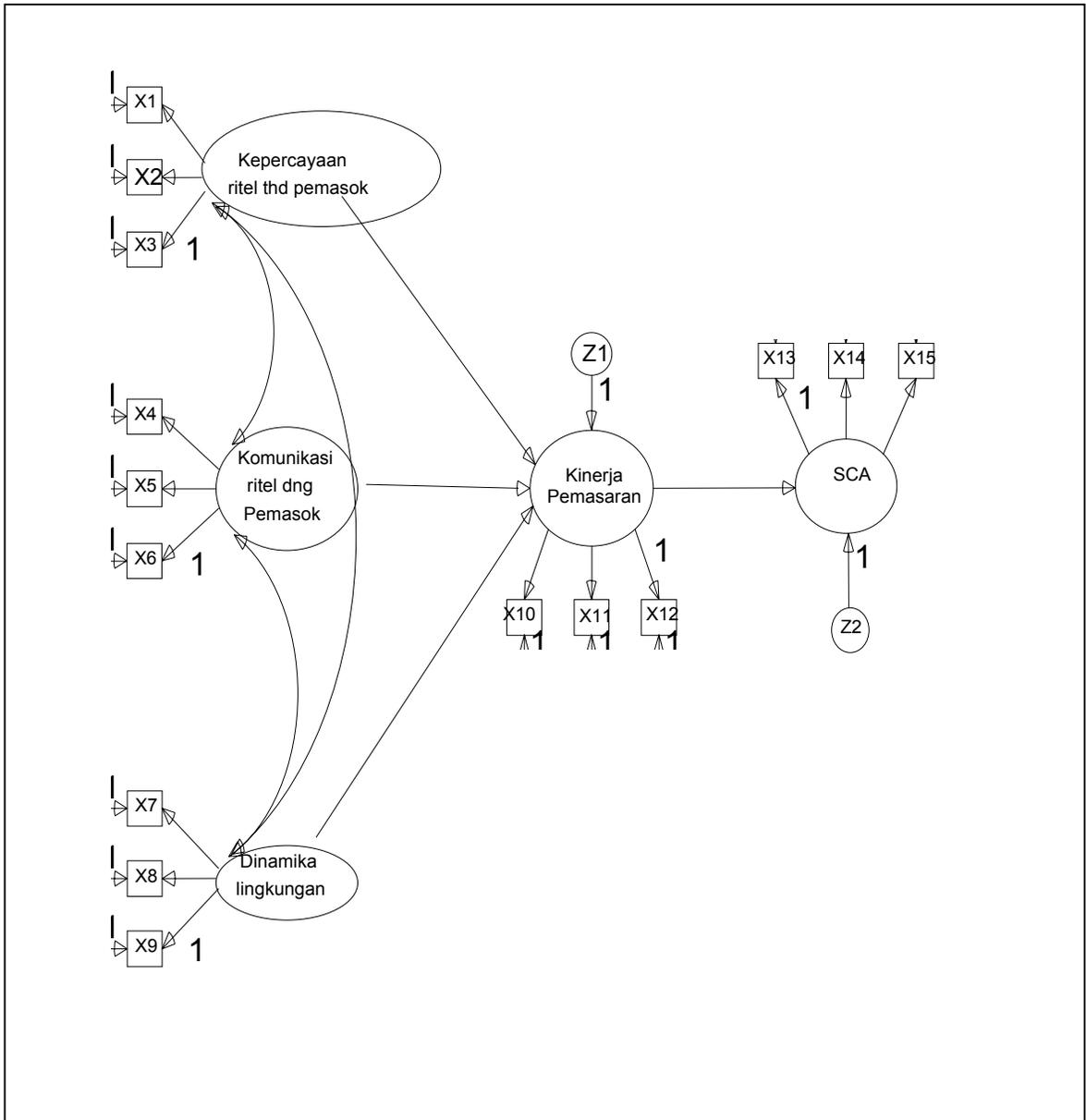
Karena menggunakan SEM, agar analisis data benar-benar valid, akurat, dan sesuai dengan prinsip-prinsip metodologi yang canggih, maka langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan SEM menurut Ferdinand (2000) untuk membuat pemodelan SEM adalah:

1. Mengembangkan Model Teoritis

Pengembangan sebuah model penelitian, hanya bisa dilakukan jika ada dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, yaitu strategi apa mengakibatkan kinerja apa, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, 2000)

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Gambar 3.1.
Diagram Path



Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam *path diagram* untuk mempermudah pemahaman atas hubungan-hubungan

kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi sebuah persamaan terstruktur, dan persamaan tersebut menjadi estimasi. Didalam SEM dikenal “*construct*” atau “faktor” yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand, 2000).

Dalam menggambar *path diagram*, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* dibedakan menjadi dua kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen

3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu :

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

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran , dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.1.
Model Pengukuran Eksogen dan Endogen

Konsep Eksogen (model Pengukuran)	Konsep Endogen (Model Pengukuran)
X1 = λ_1 Kprcy ritel thd pemasok + ϵ_1	X10 = λ_{10} Kinerja pemasaran + ϵ_{10}
X2 = λ_2 Kpcry ritel thd pemasok + ϵ_2	X11 = λ_{11} Kinerja pemasaran + ϵ_{11}
X3 = λ_3 Kpcry ritel thd pemasok + ϵ_3	X12 = λ_{12} Kinerja pemasaran + ϵ_{12}
X4 = λ_4 Komunikasi + ϵ_4	X13 = λ_{13} SCA + ϵ_{13}
X5 = λ_5 Komunikasi + ϵ_5	X14 = λ_{14} SCA + ϵ_{14}
X6 = λ_6 Komunikasi + ϵ_6	X15 = λ_{15} SCA + ϵ_{15}
X7 = λ_7 Dinamika ling + ϵ_7	
X8 = λ_8 Dinamika ling + ϵ_8	
X9 = λ_9 Dinamika ling + ϵ_9	

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Pada penelitian ini, Hair *et,al*, (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah $(0 \text{ s/d } \pm 1)$.

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan sebagai untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya. Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

6. Mengevaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah:

6.1 Asumsi-asumsi SEM

Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu:

1. Ukuran sampel
2. Normalitas dan linearitas
3. Outliers
4. Multikolinearitas dan singularitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model. Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Apabila nilainya yang sangat kecil (*extremelly small*) memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas dan singularitas.

6.2 Uji kesesuaian & uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

a. Chi-square Statistic

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah /kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Ferdinand, 2002) .

b. Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$

c. Goodness-of-fit index (GFI)

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang tersetimasikan. GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah “*better fit*”

d. Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et. al., 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit*.

e. Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi - *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

f. Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997)

g. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkeadilan kompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne, 1993 dalam Ferdinand, 2002).

Tabel 3.2

Goodness- of Fit Indices

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
χ^2 – Chi-square	Diharapkan Kecil
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, (2002)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Bab ini menyajikan gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory factor analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan full model of *Structural Equation Modeling* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis diatas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, pemilihan matriks input dan teknik estimasi menjadi awal dari pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis atas hipotesis penelitian yang diajukan.

4.2 Proses Analisis Data

4.2.1 Statistik Deskriptif - Karakteristik Responden

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai indeks} = & ((\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) \\ & + (\%F5x5) + (\%F6x6) + (\%F7x7) + (\%F8x8) \\ & + (\%F9x9) + (\%F10x10)) / 10 \end{aligned}$$

dimana

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kerangka tiga kotak (Three-box Method), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai daftar interpretasi nilai indeks, yang dalam contoh ini adalah sebagai berikut:

10.00 – 40.00 = Rendah

40.01 – 70.00 = Sedang

70.01 – 100 = Tinggi

Dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

4.2.1.1 Kepercayaan Ritel terhadap Pemasok

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap kepercayaan ritel terhadap pemasok, yaitu: kualitas produk dari pemasok, harapan kinerja yang lebih baik dari pemasok, dan reliabel (dapat dipercaya).

Perhitungan angka indeks kepercayaan ritel terhadap pemasok adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.1 Indeks Kepercayaan Ritel Terhadap Pemasok

INDIKATOR KEPERCAYAAN RITEL TERHADAP PEMASOK	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KEPERCAYAAN RITEL TERHADAP PEMASOK										INDEX KRTP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
kualitas produk dari pemasok	0.0	0.0	0.0	15.0	14.0	19.0	23.0	17.0	7.0	5.0	65.4
harapan kinerja yang lebih baik dari pemasok	0.0	0.0	0.0	10	16	21	26	13	11	3	66.1
reliabel (dapat dipercaya)	0.0	0.0	0.0	5	17	23	21	18	12	4	68.2
TOTAL											65.7

Sumber: Data Primer yang diolah

Indeks mengenai kualitas produk dari pemasok dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (15 \times 4) + (14 \times 5) + (19 \times 6) \\ &\quad + (23 \times 7) + (17 \times 8) + (7 \times 9) + (5 \times 10)) / 10 \\ &= 65.4 \end{aligned}$$

Indeks mengenai harapan kinerja yang lebih baik dari pemasok sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (10 \times 4) + (16 \times 5) + (21 \times 6) \\ &\quad + (26 \times 7) + (13 \times 8) + (11 \times 9) + (3 \times 10)) / 10 \\ &= 66.1 \end{aligned}$$

Indeks mengenai reliabel dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (5 \times 4) + (17 \times 5) + (23 \times 6) \\ &\quad + (21 \times 7) + (18 \times 8) + (12 \times 9) + (4 \times 10)) / 10 \\ &= 68.2 \end{aligned}$$

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan ritel terhadap pemasok umumnya sedang-sedang saja. tabel diatas menunjukkan bahwa rentang nilai indeks sebesar 10-100, responden rata-rata memiliki indeks kepercayaan pada pemasok sebesar 65.7 yang berarti sedang mendekati tinggi. Reliabel menduduki tempat utama diikuti oleh harapan kinerja yang lebih baik dari pemasok, serta kualitas produk dari pemasok.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti coba untuk dirangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai poin tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskriptif kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai praktek kepercayaan ritel terhadap pemasok.

Tabel 4.2

Deskripsi Indeks Kepercayaan Ritel Terhadap Pemasok

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
kualitas produk dari pemasok	65.4 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Pihak ritel ataupun pemasok pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah berdasarkan hasil pengamatan telah menjaga kualitas dengan baik, namun masih perlu diperbaiki dengan jalan meningkatkan kualitas bahan
harapan kinerja yang lebih baik dari pemasok	66.1 (Sedang)	<p><i>Perbaikan yang dapat dilakukan oleh pemasok dengan jalan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • (1) kualitas layanan pengiriman barang yang tepat waktu. • (2) Kualitas layanan pengiriman barang yang sesuai dengan jenis dan jumlah pesanan masing-masing item. • (3). Kualitas layanan purna jual produk dengan mengganti produk yang cacat dengan yang baru
reliabel (dapat dipercaya)	68.2 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • kadangkala pemasok meleset dari jadwal • Pemasok beberapakali memberikan barang tidak sesuai yang diharapkan

Sumber: diolah dari data primer penelitian

4.2.1.2 Komunikasi Ritel dengan Pemasok

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap komunikasi ritel dengan pemasok, yaitu: komunikasi dua arah, komunikasi formal, dan frekuensi komunikasi.

Perhitungan angka indeks komunikasi ritel dengan pemasok adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.3 Indeks Komunikasi Ritel dengan Pemasok

INDIKATOR KOMUNIKASI RITEL DENGAN PEMASOK	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KOMUNIKASI RITEL DENGAN PEMASOK										INDEX KRDP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Komunikasi dua arah	0.0	0.0	0.0	10.0	12.0	22.0	25.0	18.0	9.0	4.0	67.0
Komunikasi formal	0.0	0.0	0.0	4	12	29	18	20	11	6	69.5
Frekuensi komunikasi	0.0	0.0	0.0	4	16	21	24	17	15	3	69.1
TOTAL											68.5

Sumber: Data Primer yang diolah

Indeks mengenai komunikasi dua arah dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (10 \times 4) + (12 \times 5) + (22 \times 6) \\ &\quad + (25 \times 7) + (18 \times 8) + (9 \times 9) + (4 \times 10)) / 10 \\ &= 67.0 \end{aligned}$$

Indeks mengenai komunikasi formal dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (4 \times 4) + (12 \times 5) + (29 \times 6) \\ &\quad + (18 \times 7) + (20 \times 8) + (11 \times 9) + (6 \times 10)) / 10 \\ &= 69.5 \end{aligned}$$

Indeks mengenai frekuensi komunikasi dua arah dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (4 \times 4) + (16 \times 5) + (21 \times 6) \\ &\quad + (24 \times 7) + (17 \times 8) + (15 \times 9) + (3 \times 10)) / 10 \\ &= 69.1 \end{aligned}$$

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi ritel dengan pemasok umumnya sedang-sedang saja. Tabel diatas menunjukkan bahwa rentang nilai indeks sebesar 10-100, responden rata-rata memiliki indeks komunikasi ritel

dengan pemasok sebesar 68.5 yang berarti sedang mendekati tinggi. Komunikasi formal menduduki tempat utama diikuti oleh frekuensi komunikasi, serta komunikasi dua arah.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti coba untuk dirangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai poin tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskriptif kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai praktek komunikasi ritel dengan pemasok.

Tabel 4.4

Deskripsi Indeks Komunikasi Ritel dengan Pemasok

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Komunikasi dua arah	67.0 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none">• Pihak ritel ataupun pemasok pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah sudah mampu membina komunikasi dengan baik dengan ritel.
Komunikasi formal	69.5 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none">• hasil pengamatan mengharapkan pemasok pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah lebih intens melakukan komunikasi formal misal secara rutin pihak pemasok maupun pihak ritel melakukan komunikasi, dimana isi komunikasi adalah (1) rancangan atau target penjualan ke depan (2) secara rutin pihak pemasok maupun pihak ritel melakukan komunikasi, dimana isi komunikasi adalah penyelesaian setiap persoalan dan integrasi penjualan dalam menghadapi pesaing(3) dukungan ritel dan pemasok dalam membantu masing-masing pihak dalam meningkatkan laba, porsi pasar dan pelanggan masing
Frekuensi komunikasi	69.1 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none">• komunikasi hendaknya dilakukan lebih rutin

Sumber: diolah dari data primer penelitian

4.2.1.3 Dinamika Lingkungan

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap dinamika lingkungan, yaitu: hostilitas lingkungan, kompleksitas lingkungan, dan volatilitas lingkungan.

Perhitungan angka indeks dinamika lingkungan adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.5 Dinamika Lingkungan

INDIKATOR DINAMIKA LINGKUNGAN	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI DINAMIKA LINGKUNGAN										INDEX DL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Hostilitas lingkungan	0.0	0.0	0.0	4	12	28	28	14	9	5	68.3
Kompleksitas lingkungan	0.0	0.0	0.0	1	15	23	24	23	11	3	69.8
Volatilitas lingkungan	0.0	0.0	0.0	5	14	25	22	18	9	7	66.9
TOTAL											68.3

Sumber: Data Primer yang diolah

Indeks mengenai hostilitas lingkungan dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (4 \times 4) + (12 \times 5) + (28 \times 6) \\ &\quad + (28 \times 7) + (14 \times 8) + (9 \times 9) + (5 \times 10)) / 10 \\ &= 68.3\end{aligned}$$

Indeks mengenai kompleksitas lingkungan dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (1 \times 4) + (15 \times 5) + (23 \times 6) \\ &\quad + (24 \times 7) + (23 \times 8) + (11 \times 9) + (3 \times 10)) / 10 \\ &= 69.8\end{aligned}$$

Indeks mengenai volatilitas lingkungan dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (5 \times 4) + (14 \times 5) + (25 \times 6) \\ &\quad + (22 \times 7) + (18 \times 8) + (9 \times 9) + (7 \times 10)) / 10 \\ &= 66.9\end{aligned}$$

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika lingkungan umumnya sedang-sedang saja. tabel diatas menunjukkan bahwa rentang nilai indeks sebesar 10-100,

responden rata-rata memiliki indeks dinamika lingkungan sebesar 68.3 yang berarti sedang mendekati tinggi. Kompleksitas lingkungan menduduki tempat utama diikuti oleh hostilitas lingkungan, serta volatilitas lingkungan.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti coba untuk dirangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai poin tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskriptif kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai dinamika lingkungan.

Tabel 4.6
Deskripsi Indeks Dinamika Lingkungan

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Hostilitas lingkungan	68.3 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>merespon perubahan selera pakaian pelanggan saat ini</i> • <i>merespon strategi yang diterapkan oleh para pesaing dengan bentuk kampanye tentang harga jual rendah kompetitif</i>
Kompleksitas lingkungan	69.8 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>merespon jenis produk substitusi yang makin banyak dengan mengembangkan ragam produk pakaian yang lebih banyak.</i>
Volatilitas lingkungan	66.9 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pihak ritel ataupun pemasok pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah berdasarkan pengamatan dinilai sudah dapat merespon volatilitas lingkungan, namun dirasa masih perlu dibenahi yaitu seharusnya lebih cepat merespon akan kondisi lingkungan saat ini.)</i>

Sumber: diolah dari data primer penelitian

4.2.1.4 Kinerja Pemasaran

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap kinerja pemasaran, yaitu: peningkatan penjualan, porsi pasar, dan profitabilitas perusahaan.

Perhitungan angka indeks kinerja pemasaran adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7 Kinerja Pemasaran

INDIKATOR KINERJA PEMASARAN	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KINERJA PEMASARAN										INDEX KP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Peningkatan penjualan	0.0	0.0	0.0	8.0	21.0	17.0	24.0	19.0	8.0	3.0	64.1
Porsi pasar	0.0	0.0	0.0	4.0	22.0	24.0	24.0	13.0	10.0	3.0	66.2
Profitabilitas perusahaan	0.0	0.0	0.0	2	20	27	26	15	8	2	69.4
TOTAL											65.6

Sumber: Data Primer yang diolah

Indeks mengenai peningkatan penjualan dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai indeks} &= (0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (8 \times 4) + (21 \times 5) + (17 \times 6) \\ &\quad + (24 \times 7) + (19 \times 8) + (8 \times 9) + (3 \times 10) / 10 \\ &= 64.1 \end{aligned}$$

Indeks mengenai porsi pasar dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai indeks} &= (0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (4 \times 4) + (22 \times 5) + (24 \times 6) \\ &\quad + (24 \times 7) + (13 \times 8) + (10 \times 9) + (3 \times 10) / 10 \\ &= 66.2 \end{aligned}$$

Indeks mengenai profitabilitas perusahaan dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai indeks} &= (0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (2 \times 4) + (20 \times 5) + (27 \times 6) \\ &\quad + (26 \times 7) + (15 \times 8) + (8 \times 9) + (2 \times 10) / 10 \\ &= 69.4 \end{aligned}$$

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pemasaran umumnya sedang-sedang saja. tabel diatas menunjukkan bahwa rentang nilai indeks sebesar 10-100, responden rata-rata memiliki indeks kinerja pemasaran sebesar 65.6 yang berarti sedang mendekati tinggi. Peningkatan penjualan menduduki tempat utama diikuti oleh porsi pasar, serta profitabilitas perusahaan.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti coba untuk dirangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip

digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai poin tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskriptif kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai kinerja pemasaran.

Tabel 4.8
Deskripsi Indeks Kinerja Pemasaran

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Peningkatan penjualan	64.1 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> dengan mengadakan kerja sama dengan pihak institusi pendidikan baik swasta maupun negeri dalam menyediakan pakaian seragam sekolah.
Porsi pasar	66.2 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> memperluas basis pelanggan yang mempergunakan produk pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah pada tingkatan pengawai negeri baik non pendidikan maupun pendidikan.
Profitabilitas perusahaan	69.4 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> Pihak ritel ataupun pemasok pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah telah berupaya membangun kenggulan bersaing, namun hasil pengamatan dirasakan masih perlu ditingkatkan baik kemampuan dan kemauan seharusnya intens melakukan kerja sama dalam menciptakan profitabilitas

Sumber: diolah dari data primer penelitian

4.2.1.5 Sustainable Competitive Advantage (SCA)

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap Sustainable Competitive Advantage (SCA), yaitu: durabilitas, imitabilitas, kemudahan menyamai peniruan.

Perhitungan angka indeks SCA seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.9 Sustainable Competitive Advantage (SCA)

INDIKATOR SCA	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI SCA										INDEX SCA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
durabilitas	0.0	0.0	0.0	0.0	15.0	22.0	32.0	15.0	13.0	3.0	68.8
imitabilitas	0.0	0.0	0.0	0.0	11	16	28	26	12	7	73.0
kemudahan menyamai peniruan	0.0	0.0	0.0	0.0	6	25	23	24	7	5	64.6
TOTAL											68.8

Sumber: Data Primer yang diolah

Indeks mengenai durabilitas dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (0 \times 4) + (15 \times 5) + (22 \times 6) \\ &+ (32 \times 7) + (15 \times 8) + (13 \times 9) + (3 \times 10)) / 10 \\ &= 68.8\end{aligned}$$

Indeks mengenai imitabilitas dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (0 \times 4) + (11 \times 5) + (16 \times 6) \\ &+ (28 \times 7) + (26 \times 8) + (12 \times 9) + (7 \times 10)) / 10 \\ &= 73.0\end{aligned}$$

Indeks mengenai kemudahan menyamai peniruan dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Nilai indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (0 \times 4) + (6 \times 5) + (25 \times 6) \\ &+ (23 \times 7) + (24 \times 8) + (7 \times 9) + (5 \times 10)) / 10 \\ &= 64.6\end{aligned}$$

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SCA umumnya sedang-sedang saja. tabel diatas menunjukkan bahwa rentang nilai indeks sebesar 10-100, responden rata-rata memiliki indeks SCA sebesar 68.8 yang berarti sedang mendekati tinggi. Imitabilitas menduduki tempat utama diikuti oleh durabilitas, serta kemudahan menyamai peniruan.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti coba untuk dirangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai poin tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskriptif kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai SCA.

Tabel 4.10

Deskripsi Indeks SCA

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
durabilitas	68.8 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Perlunya mematenkan merek</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mendaftarkan diri dalam HAKI (Hak atas Kekayaan Intelektual)</i>
imitabilitas	73.0 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pihak ritel ataupun pemasok pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah telah berupaya membangun keunggulan bersaing, namun hasil pengamatan dirasakan masih perlu ditingkatkan baik kemampuan dan kemauan seharusnya intens melakukan kerja sama dalam menciptakan keunggulan bersaing.</i>
kemudahan menyamai peniruan	64.6 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Terus menjalin hubungan baik dan persaudaraan dengan agen-agen</i> • <i>Barang yang selalu terjaga mutunya</i> • <i>Model selalu di up-grade</i>

Sumber: diolah dari data primer penelitian

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* akan mengikuti 7 langkah proses analisis (Ferdinand,

2002, p.34). Tujuh langkah proses analisis SEM tersebut secara singkat diterangkan sebagai berikut:

4.3.1. Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian yang dikembangkan didasarkan pada hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II. Model ini digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dan sebagai cara untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab sebelumnya dimana variabel pembentuk model terdiri dari 5 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 15 indikator. Model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM, seperti tertuang dalam Bab III.

4.3.2. Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Diagram alur (*path diagram*) dibentuk berdasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori seperti yang telah diuraikan di Bab II. Diagram alur yang telah terbentuk seperti tertuang dalam Gambar 3.1. pada Bab III, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01.

4.3.3. Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dikonversikan dalam persamaan structural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*).

4.3.4. Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2002, p.47). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden. Dari hasil olah data yang telah dilakukan, matriks kovarians data yang digunakan terlihat seperti dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11

Sample Covariances – Estimates

Sample Covariances							
x15	x14	x13	x12	x11	x10	x7	

x15	1.730						
x14	1.001	1.861					
x13	0.927	1.137	1.760				
x12	0.790	1.019	0.803	1.770			
x11	1.077	1.085	1.002	1.383	2.136		
x10	0.850	1.179	1.132	1.270	1.452	2.358	
x7	0.791	0.716	1.007	0.679	0.745	0.954	2.041
x8	0.607	0.477	0.930	0.443	0.572	0.762	1.037
x9	0.940	0.806	1.298	0.840	0.978	1.307	1.401
x4	0.391	0.792	0.604	0.639	0.664	0.671	0.192
x5	0.288	0.776	0.499	0.682	0.631	0.670	-0.049
x6	0.372	0.680	0.548	0.788	0.716	0.695	0.245
x1	0.706	0.872	0.701	0.864	1.075	1.071	0.732
x2	0.630	0.859	0.742	0.770	0.992	0.998	0.494
x3	0.595	0.919	0.656	0.855	1.002	0.910	0.649

x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	

x8	1.860						
x9	1.478	2.418					
x4	0.254	0.519	2.422				
x5	0.079	0.324	1.566	2.307			
x6	-0.022	0.320	1.385	1.465	2.242		
x1	0.411	0.799	1.211	0.897	0.969	2.788	
x2	0.362	0.757	1.211	0.960	0.855	2.001	2.438
x3	0.326	0.610	0.990	0.721	0.914	1.897	1.740

Sumber: Hasil Analisis

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* dari program AMOS. Estimasi dilakukan secara bertahap yakni:

1. Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen,
2. Estimasi *structural equation model* melalui analisis *Full Model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

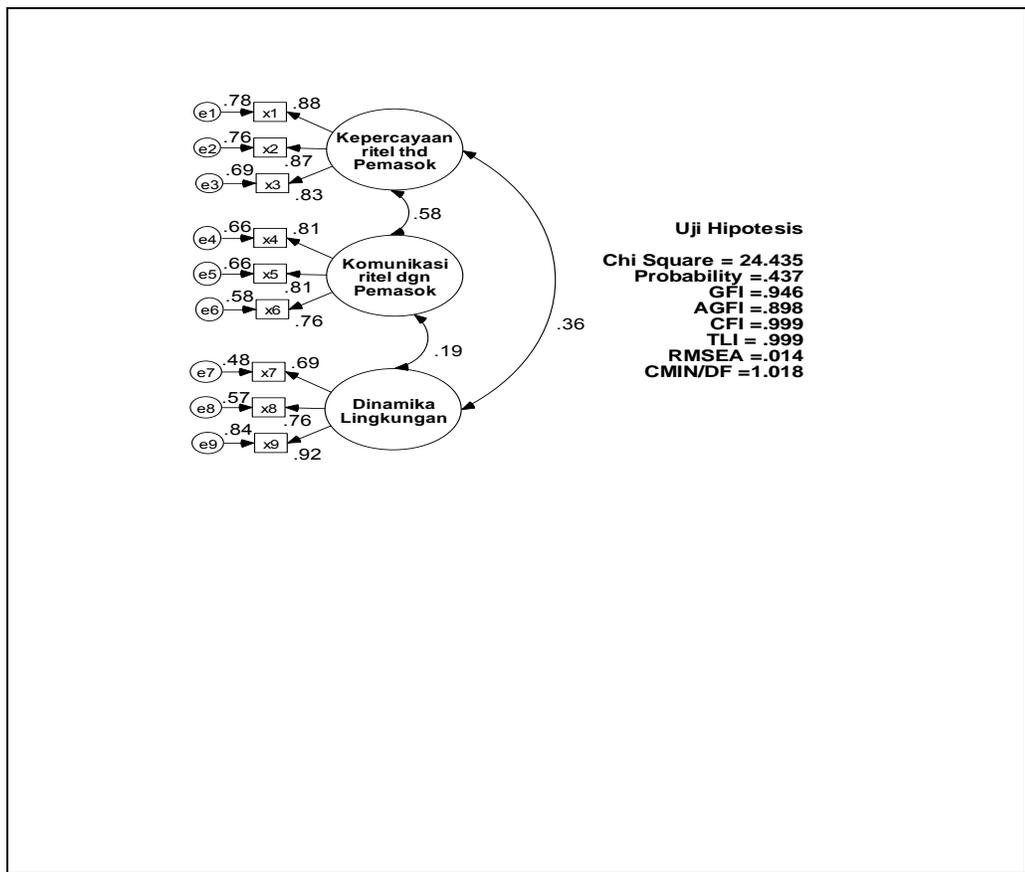
4.3.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori yaitu pengukuran terhadap dimensi–dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam model penelitian, yaitu: kepercayaan ritel terhadap pemasok, komunikasi ritel dengan pemasok, dinamika lingkungan, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori.

4.3.4.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 yaitu pengukuran terhadap dimensi–dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam model penelitian, yaitu kepercayaan ritel terhadap pemasok, komunikasi ritel dengan pemasok, dan dinamika lingkungan. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori 1 seperti dalam gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori 1



Sumber : konfirmatori dari Amos, 2006

Dari gambar 4.1 berupa analisis konfirmatori faktor kepercayaan ritel terhadap pemasok, komunikasi rite dengan pemasok, dan dinamika lingkungan, dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,437 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Dengan demikian terdapat tiga konstruk yang berbeda dengan indikator-indikatornya.

Dari hasil pengujian kelayakan model pada gambar 4.1 diketahui bahwa konstruk eksogen pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria uji kelayakan model yang telah ditetapkan yaitu dapat dilihat lebih lanjut pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12
Goodness of Fit Indexes untuk konfirmatori 1

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	P=5%, Df=24, Chi Square=36,415	24,435	Baik
Probability	≥ 0.05	0,437	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,898	Marginal
GFI	≥ 0.90	0,946	Baik
TLI	≥ 0.95	0,999	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,018	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,014	Baik

Sumber: Hasil Analisis

Dilihat dari hasil ini maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, karena mempunyai nilai *loading factor* atau *regression weight* atau *strandardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) diatas atau sama dengan 2.0. Hasil dari regression weight variabel laten ini dapat dilihat dalam tabel 4.13.

Tabel 4.13
Regression Weight Konfirmatori 1

Regression Weights							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3	<--	Kepercayaan_ritel thd_Pemasok	1.000				
x2	<--	Kepercayaan_ritel thd_Pemasok	1.069	0.104	10.267	0.000	par-1
x1	<--	Kepercayaan_ritel thd_Pemasok	1.154	0.110	10.468	0.000	par-2
x6	<--	Komunikasi_ritel dgn_Pemasok	1.000				
x5	<--	Komunikasi_ritel dgn_Pemasok	1.086	0.141	7.709	0.000	par-3
x4	<--	Komunikasi_ritel dgn_Pemasok	1.113	0.154	7.238	0.000	par-4
x9	<--	Dinamika_Lingkungan	1.000				
x8	<--	Dinamika_Lingkungan	0.722	0.097	7.463	0.000	par-5
x7	<--	Dinamika_Lingkungan	0.695	0.104	6.683	0.000	par-6

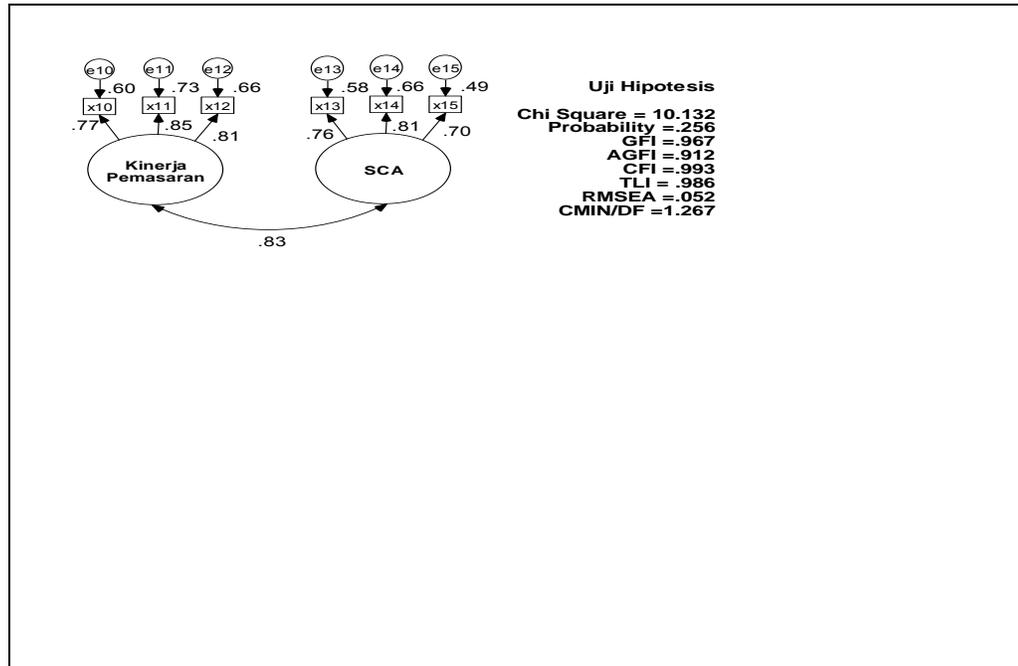
Sumber : data primer diolah, 2006

Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator dari masing – masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R ≥ 2.0 . Sehingga semua indikator dapat diterima. Sedang adanya koefisien korelasi yang tinggi diantara variabel tersebut, belum tentu menunjukkan relasi kausal yang tinggi variabel tersebut. Dengan nilai P yang secara keseluruhan dibawah 0,05, hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut pada dasarnya memiliki independensi variabel satu dengan lainnya.

4.3.4.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 yaitu pengukuran terhadap dimensi–dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam model penelitian, yaitu konstruk kinerja pemasaran, dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA). Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori 2 seperti dalam gambar 4.2.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori 2



Sumber : Data penelitian yang diolah

Analisis faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji undimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima.

Tingkat signifikansi sebesar 0,256 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Dengan demikian terdapat tiga konstruk yang berbeda dengan indikator-indikatornya.

Dari hasil pengujian kelayakan model pada gambar 4.2 diketahui bahwa konstruk endogen pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria uji kelayakan

model yang telah ditetapkan yaitu dapat dilihat lebih lanjut pada tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14
***Goodness of Fit Indexes* untuk konfirmatori 2**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	P=5%, Df=8, Chi Square=15,507	10,132	Baik
Probability	≥ 0.05	0,256	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,912	Baik
GFI	≥ 0.90	0,967	Baik
TLI	≥ 0.95	0,986	Baik
CFI	≥ 0.95	0,993	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,267	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,052	Baik

Sumber: Hasil Analisis

Dilihat dari hasil ini maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, karena mempunyai nilai *loading factor* atau *regression weight* atau *strandardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) diatas atau sama dengan 2.0. Hasil dari regression weight variabel laten ini dapat dilihat dalam tabel 4.15.

Tabel 4.15
Regression Weight Konfirmatori 2

Regression Weights					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x10<--Kinerja_Pemasaran	1.000				
x11<--Kinerja_Pemasaran	1.052	0.125	8.399	0.000	par-1
x12<--Kinerja_Pemasaran	0.911	0.112	8.110	0.000	par-2
x13<--SCA	1.000				
x14<--SCA	1.102	0.145	7.589	0.000	par-3
x15<--SCA	0.913	0.139	6.557	0.000	par-4

Sumber : data penelitian yang diolah, 2006

Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator–indikator dari masing – masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R \geq 2.0. Sehingga semua indikator dapat diterima.

4.3.4.3. Analisis *Structural Equation Modeling*

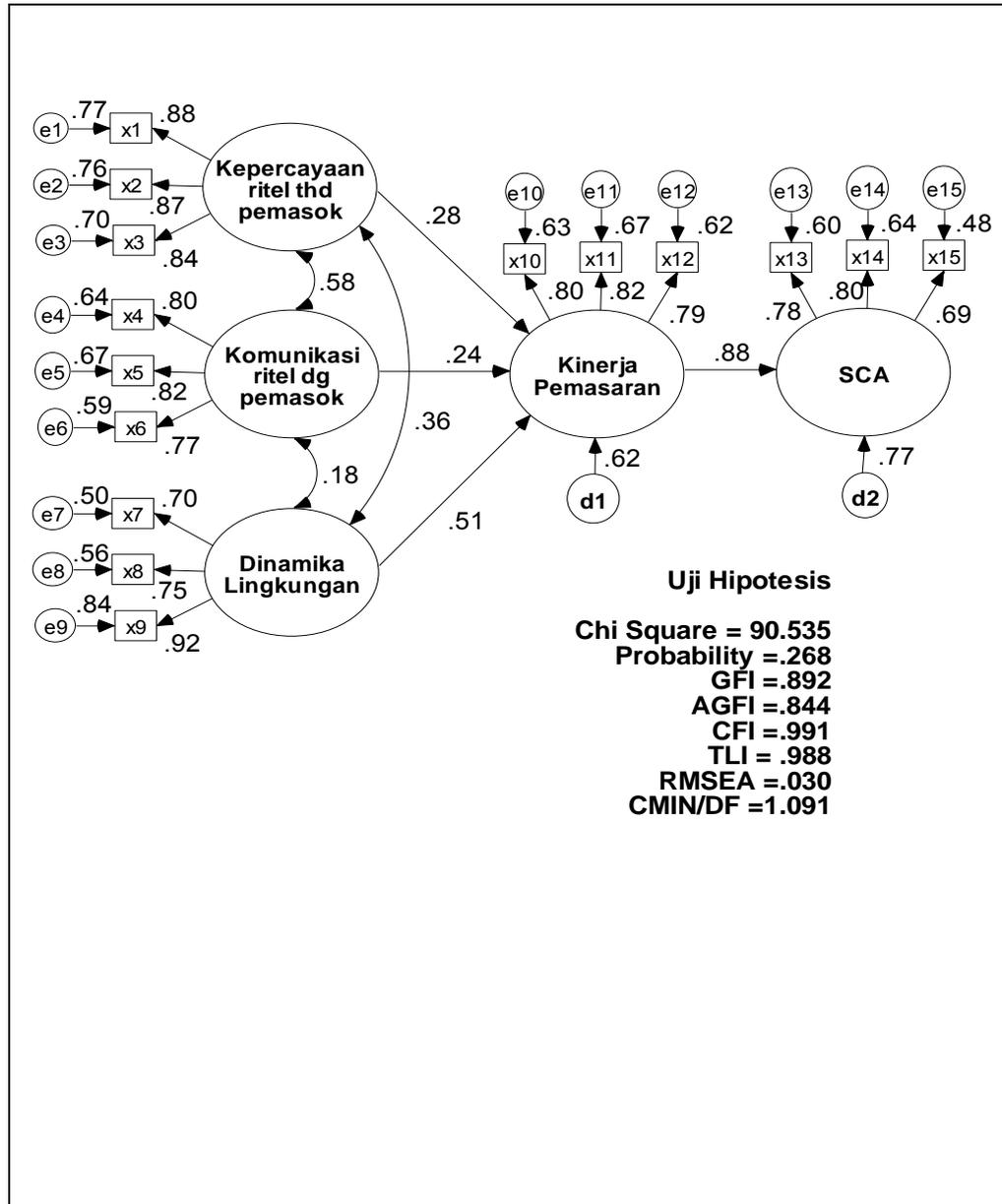
Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM full model terlihat seperti pada Gambar 4.3. Tabel 4.16 dan Tabel 4.17.

Tabel 4.16***Goodness of Fit Indexes untuk Full Model***

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi Square	P=5%, Df=83, Chi Square=105,267	90,535	Baik
Probability	≥ 0.05	0,268	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,892	Marjinal
GFI	≥ 0.90	0,844	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0,991	Baik
CFI	≥ 0.95	0,988	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,091	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,030	Baik

Sumber: Hasil Analisis data

Gambar 4.3
Structural Equation Modeling



Sumber: Data penelitian

Tabel 4.17
Regression Weights Full model

Maximum Likelihood Estimates					

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label	

Kinerja_Pemasara <- Kepercayaan_rite	0.263	0.111	2.360	par-11	
Kinerja_Pemasara <- Dinamika_Lingkun	0.437	0.092	4.763	par-12	
Kinerja_Pemasara <- Komunikasi_ritel	0.254	0.119	2.134	par-16	
SCA <----- Kinerja_Pemasaran	0.740	0.105	7.025	par-17	
x3 <-- Kepercayaan_ritel thd_pemasok	1.000				
x2 <-- Kepercayaan_ritel thd_pemasok	1.060	0.102	10.357	par-1	
x1 <-- Kepercayaan_ritel thd_pemasok	1.145	0.108	10.554	par-2	
x6 <--- Komunikasi_ritel dg_pemasok	1.000				
x5 <--- Komunikasi_ritel dg_pemasok	1.078	0.138	7.796	par-3	
x4 <--- Komunikasi_ritel dg_pemasok	1.079	0.147	7.362	par-4	
x9 <----- Dinamika_Lingkungan	1.000				
x8 <----- Dinamika_Lingkungan	0.716	0.087	8.269	par-5	
x7 <----- Dinamika_Lingkungan	0.705	0.098	7.163	par-6	
x10 <----- Kinerja_Pemasaran	1.000				
x11 <----- Kinerja_Pemasaran	0.983	0.114	8.627	par-7	
x12 <----- Kinerja_Pemasaran	0.856	0.104	8.199	par-8	
x13 <----- SCA	1.000				
x14 <----- SCA	1.062	0.136	7.809	par-9	
x15 <----- SCA	0.884	0.132	6.693	par-10	

Sumber: Hasil Analisis

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap model sebesar 0,256 atau diatas 0.05. Secara keseluruhan nilai indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, dan oleh karena itu model dapat diterima.

4.3.5. Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

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

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

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian ini *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.3.6. Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit*. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa model yang dibangun telah memenuhi kriteria indeks pengujian kelayakan seperti terlihat pada Tabel 4.16. Jadi pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

4.2.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Deteksi terhadap ada tidaknya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau *z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, et.al, 1995). Observasi data yang memiliki nilai $z\text{-score} \geq \pm 3,0$ akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *univariate outlier* yang tersaji pada Tabel 4.18. dibawah ini menunjukkan tidak

adanya *univariate outliers* karena nilai z-score maksimum terbesar 2.51259 dan nilai minimum terbesar adalah -2.17432 atau nilai tidak ada yang $\geq \pm 3,0$.

Tabel 4.18
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.51347	2.06166	-4.2E-17	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.66322	2.16028	-7.5E-16	1.0000000
Zscore(X3)	100	-1.83128	2.06506	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(X4)	100	-1.73914	2.09720	7.35E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-1.93227	1.99778	-1.6E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-1.93376	2.05337	-7.6E-17	1.0000000
Zscore(X7)	100	-1.97093	2.20772	1.16E-15	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.17432	2.20351	-1.6E-15	1.0000000
Zscore(X9)	100	-1.84925	1.99003	-9.6E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-1.69120	2.19662	3.78E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.78385	2.30131	1.15E-15	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.97418	2.51259	-4.3E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.48517	2.26526	-1.0E-15	1.0000000
Zscore(X14)	100	-1.69937	1.94735	-1.3E-15	1.0000000
Zscore(X15)	100	-1.78507	1.99686	-2.5E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Hasil Analisis

4.3.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Evaluasi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, namun observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalanobis (*The Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et.al, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996, dalam Ferdinand, 2000).

Jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*) dihitung berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 15 (jumlah variabel bebas) pada tingkat $p < 0,05$ adalah $\lambda^2 (15, 0,05) = 25,009$ (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 25,009 adalah *multivariate outliers*. Terdapat 1 responden yang mempunyai jarak mahalanobis melebihi 25,009. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2002, p.98-104). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.3.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian tingkat normalitas data yang digunakan dapat dilakukan dengan mengamati nilai *skewness*. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* (nilai CR) sebesar ± 1.96 pada tingkat signifikansi 0.05 (5%). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.19.

Table 4.19**Normalitas Data**

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.

x15	5.000	10.000	0.134	0.546	-0.856	-1.748
x14	5.000	10.000	0.075	0.308	-0.607	-1.239
x13	5.000	10.000	0.294	1.199	-0.632	-1.291
x12	4.000	10.000	0.373	1.523	-0.444	-0.906
x11	4.000	10.000	0.368	1.504	-0.580	-1.184
x10	4.000	10.000	0.124	0.505	-0.764	-1.559
x7	4.000	10.000	0.321	1.310	-0.275	-0.562
x8	4.000	10.000	0.131	0.534	-0.721	-1.471
x9	4.000	10.000	0.231	0.944	-0.599	-1.223
x4	4.000	10.000	0.041	0.169	-0.591	-1.205
x5	4.000	10.000	0.204	0.834	-0.675	-1.378
x6	4.000	10.000	0.064	0.263	-0.816	-1.665
x1	4.000	10.000	0.143	0.583	-0.742	-1.514
x2	4.000	10.000	0.142	0.581	-0.680	-1.389
x3	4.000	10.000	0.154	0.628	-0.772	-1.575
Multivariate				-5.799	-1.284	

Sumber: Hasil Analisis

Dari Tabel 4.19 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. (Critical Ratio) untuk *skewness* yang berada di luar rentang nilai ± 1.96 . Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dengan kata lain bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal.

4.3.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya multikolinearitas dan

singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2002).

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel (*Determinant of sample covariance matrix*) diketahui sebesar 9.6665e+000 Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas, sehingga data layak untuk digunakan.

4.3.6.5. Uji Kesesuaian –Goodness of fit

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Uji kesesuaian model telah ditampilkan dalam Tabel 4.16.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat enam diantaranya berada pada kondisi baik, dan hanya dua nilai yaitu AGFI dan GFI yang masih berada dalam kondisi marjinal atau dibawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0.90. Namun demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.3.7. Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\leq \pm 1,96$ pada taraf signifikansi 5% (Hair, et.al, 1995). *Standardized Residual Covariance* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.20 berikut ini. Dari tabel tersebut terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai residual $\leq \pm 2,58$. Oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

Tabel 4.20

Standardized Residual Covariances

Standardized Residual Covariances							
x15	x14	x13	x12	x11	x10	x7	

x15	0.000						
x14	0.011	0.000					
x13	-0.066	0.031	0.000				
x12	-0.235	0.072	-0.706	0.000			
x11	0.546	-0.288	-0.368	0.547	0.000		
x10	-0.554	0.028	0.124	-0.033	-0.054	0.000	
x7	1.355	0.412	2.065	-0.046	-0.198	0.640	0.000
x8	0.392	-0.831	1.703	-1.309	-1.063	-0.237	0.046
x9	0.890	-0.384	2.032	-0.589	-0.557	0.631	-0.121
x4	-0.475	0.912	0.226	-0.020	-0.312	-0.320	-0.165
x5	-0.982	0.861	-0.268	0.182	-0.456	-0.326	-1.266
x6	-0.409	0.623	0.160	0.914	0.135	-0.007	0.148
x1	0.001	0.099	-0.411	-0.246	0.055	-0.029	0.792
x2	-0.107	0.322	0.014	-0.382	0.038	-0.006	-0.017
x3	-0.102	0.802	-0.189	0.217	0.308	-0.129	0.800

x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	

x8	0.000						
x9	0.087	0.000					
x4	0.100	0.790	0.000				
x5	-0.734	-0.002	0.056	0.000			
x6	-1.152	0.079	-0.193	0.105	0.000		
x1	-0.572	0.139	0.530	-0.593	-0.057	0.000	
x2	-0.650	0.203	0.863	-0.086	-0.225	-0.002	0.000
x3	-0.697	-0.222	0.242	-0.818	0.219	0.030	-0.029

x3							

x3	0.000						

Sumber: Hasil Analisis

4.4 Validitas dan Reliabilitas

4.4.1 Convergent Validity

Validitas konvergen dapat dinilai dari measurement model yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar errornya

(Anderson & Gerbing 1988 dalam Ferdinand, 2002, p. 187). Bila setiap indikator memiliki critical ratio yang lebih besar dari dua kali standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang diajukan.

Data yang ditunjukkan dalam tabel 4.17 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan critical ratio yang lebih besar dari dua kali standar errornya, maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

4.4.2 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

4.4.2.1 Construct Reliability

Uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar ≥ 0.70 . Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2006, p.61-63):

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

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer dengan program AMOS 4.01.
- $\Sigma \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{standard loading}$.

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas dari persamaan di atas, hasil pengujian dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Tabel 4.21.

4.4.2.2 Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah (Ferdinand, 2006, p.63-64):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\Sigma \text{Standard Loading}^2}{(\Sigma \text{Standard Loading}^2) + \Sigma \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer dengan program AMOS 4.01.
- $\Sigma \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21.

Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Variabel	loading	(loading) ²	e1	Err(1-e1)	(Sum of load) ²	CR	VE
Kepercayaan ritel terhadap pemasok							
X1	0.88	0.5329	0.53	0.47	4.9992	0.74	0.56
X2	0.87	0.5929	0.59	0.41			
X3	0.84	0.5625	0.56	0.44			
Sum	2.99	2.2359		1.77			
Komunikasi ritel dengan pemasok							
X4	0.80	0.6241	0.62	0.38	5.4658	0.77	0.58
X5	0.82	0.5041	0.5	0.5			
X6	0.77	0.7056	0.7	0.3			
Sum	3.05	2.3379		1.67			
Dinamika ingkungan							
X7	0.70	0.7569	0.75	0.25	7.2587	0.85	0.67
X8	0.75	0.64	0.65	0.35			
X9	0.92	0.6084	0.6	0.4			
Sum	3.28	2.6942		1.32			
Kinerja Pemasaran							
X10	0.80	0.5184	0.51	0.49	7.5153	0.85	0.68
X11	0.82	0.81	0.81	0.19			
X12	0.77	0.7569	0.75	0.25			
Sum	3.3	2.7414		1.28			
Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan							
X13	0.78	0.6889	0.68	0.32	5.7346	0.78	0.60
X14	0.80	0.5329	0.53	0.47			
X15	0.69	0.64	0.64	0.36			
Sum	3.3	2.7414		1.28			

Sumber: Hasil Analisis

Berdasarkan Tabel 4.21. tersebut, terlihat bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas dan *variance extract* yang berada di bawah batas nilai yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* bagi variabel latennya dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.5 Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.17 di atas. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) pada hasil olah data *Regression Weights*, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu nilai CR (*Critical Ratio*) di atas 2.00, dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan enam hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

4.5.1 Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah Kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin tinggi tingkat kepercayaan ritel terhadap pemasok maka semakin tinggi kinerja pemasaran. Dari pengolahan data

diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kepercayaan dengan kinerja pemasaran seperti terlihat pada Tabel 4.17 adalah sebesar 2.360 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.0018. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

4.5.2 Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin baik komunikasi ritel terhadap pemasok maka semakin tinggi kinerja pemasaran. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara Komunikasi dengan variabel kinerja pemasaran adalah sebesar 2.135 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.033. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

4.5.3 Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin dinamis lingkungan yang dihadapi, maka semakin tinggi kinerja pemasaran. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel dinamika

lingkungan dengan variabel kinerja pemasaran seperti terlihat pada Tabel 4.17 adalah sebesar 2.863 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

4.5.4 Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV penelitian ini adalah Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Semakin tinggi kinerja pemasaran, semakin tinggi sustainabilitas dari keunggulan bersaing yang dihasilkan ritel. Dari Tabel 4.17 diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh variabel kinerja pemasaran terhadap SCA adalah sebesar 7.025 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian hipotesis IV dalam penelitian ini dapat diterima.

4.6 Simpulan Bab IV

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis sesuai model teoritis penelitian. Model ini telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan dapat dibuktikan. Tabel 4.22 berikut menunjukkan hasil uji hipotesis.

Tabel 4.22

Hasil Uji Hipotesis

HIPOTESIS	Nilai CR dan P	HASIL UJI
H1: Kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin tinggi tingkat kepercayaan ritel terhadap pemasok maka semakin tinggi kinerja pemasaran.	CR = 2.360 P = 0.018	Diterima
H2: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin baik komunikasi ritel terhadap pemasok maka semakin tinggi kinerja pemasaran	CR = 2.135 P = 0.033	Diterima
H3: Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin dinamis lingkungan yang dihadapi, maka semakin tinggi kinerja pemasaran	CR = 4.763 P = 0.000	Diterima
H4: Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Semakin tinggi kinerja pemasaran, semakin tinggi sustainabilitas dari keunggulan bersaing yang dihasilkan ritel	CR = 7.025 P = 0.000	Diterima

umber: Hasil Analisis

Keterangan: CR adalah Critical Ratio dan P adalah probability (lihat Tabel 4.8)

Tabel 4.22 diatas merupakan kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis-hipotesis penelitian. Selanjutnya uraian rinci mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hasil analisis data dan diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian

Pada latar belakang masalah ditemukan *gap-gap* dalam penelitian terdahulu, dimana belum adanya kejelasan bagaimana mekanisme yang terjadi mampu menghasilkan proses manajemen yang lebih terkendali pada system distribusi terpadu yang dapat menyebabkan perusahaan memiliki proses manajemen penjualan dan pemasaran yang lebih terkendali untuk mencapai kinerja pemasaran dan yang pada gilirannya meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Ferdinand, 2004). Berdasarkan masalah diatas maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana mengeksplorasi dan mengembangkan model jaringan pemasok dengan memperhatikan pengaruh hubungan antara pemasok dengan ritel untuk meningkatkan kinerja pemasaran dan yang pada gilirannya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan?

Telaah pustaka disusun untuk mendukung kerangka model teoritis dan justifikasi atas 4 rumusan hipotesis penelitian yang diajukan pada penelitian ini. Metode penelitian disusun untuk mempermudah proses pencarian data dengan menyebarkan kuesioner di lapangan. Analisis data pada Bab 4 dapat disimpulkan bahwa pengukuran model dan hipotesis penelitian berdasarkan data kuesioner yang terkumpul dari 120 responden menunjukkan hasil analisis berdasarkan analisis full model dapat ditunjukkan dengan nilai perhitungan uji *chi – square* = 90,535, Probabilitas = 0,268, CMIN/DF = 1,091, GFI = 0,892, AGFI = 0,844, TLI = 0,988, CFI = 0,991, RMSEA = 0,030, hasil tersebut menunjukkan bahwa model keseluruhan memenuhi kriteria model fit.

5.2 Kesimpulan

5.2.1 Kesimpulan atas Hipotesis

Pada sub bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan hipotesis yang didasarkan atas analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) hipotesis, adapun kesimpulan penelitian terhadap keempat hipotesis ini diuraikan sebagai berikut :

5.2.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 : *Kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin tinggi tingkat kepercayaan ritel terhadap pemasok maka semakin tinggi kinerja pemasaran.*

Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Ganesan, (1994); Morgan dan Hunt, (1994); Garbarino dan Johnson (1999) Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator kualitas produk dari pemasok (X_1) merupakan indikator yang paling dominan dari kepercayaan, hal ini menunjukkan bahwa kualitas produk dari pemasok (X_1) berpengaruh dalam menentukan baik atau tidaknya kepercayaan, dan apabila kepercayaan baik tentu saja akan menyebabkan kinerja pemasaran akan lebih optimal hasilnya.

5.2.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 : *Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin baik komunikasi ritel terhadap pemasok maka semakin tinggi kinerja pemasaran.*

Dari hasil analisis data dalam penelitian ini berhasil disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini menunjukkan hasil yang relatif sama dan sejalan dengan apa yang telah dirumuskan oleh beberapa penelitian terdahulu atas hubungan komunikasi terhadap kinerja pemasaran seperti Mohr, Fisher, dan Nevin (1996). Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator komunikasi formal (X_4) merupakan indikator yang paling dominan dari komunikasi, hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan komunikasi formal menyebabkan kinerja pemasaran yang diharapkan akan lebih mudah diraih, dan tentu saja apabila benar-benar dilakukan dan memberi hasil positif, maka derajat kinerja pemasaran akan semakin baik.

5.2.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 : *Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin dinamis lingkungan yang dihadapi, maka semakin tinggi kinerja pemasaran*

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini sepenuhnya sejalan dan sesuai dengan apa yang telah digariskan oleh para peneliti terdahulu yang telah berhasil

merumuskan dan membangun hipotesis atas pengaruh dinamika lingkungan terhadap kinerja pemasaran, seperti Haryanto dan Yoestini (2003); Hadjimanolis, (2000). Dari hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator volatilitas lingkungan (X_9) merupakan indikator yang paling dominan dari dinamika lingkungan diantara indikator-indikator lainnya, hal ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya sebuah dinamika lingkungan akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut dikarenakan kunci utama dalam sebuah tercapainya kinerja pemasaran yang lebih baik.

5.2.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 : *Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan Semakin tinggi tinggi kinerja pemasaran., semakin tinggi sustainabilitas dari keunggulan bersaing yang dihasilkan rite.*

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini sepenuhnya sejalan dan sesuai dengan apa yang telah digariskan oleh para peneliti terdahulu yang telah berhasil merumuskan dan membangun hipotesis atas pengaruh dinamika lingkungan terhadap kinerja pemasaran, seperti Lado, et.al.,(1992); Ferdinand (2003). Dari hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator jumlah pelanggan (X_{11}) merupakan indikator yang paling dominan dari kinerja pemasaran diantara indikator-indikator

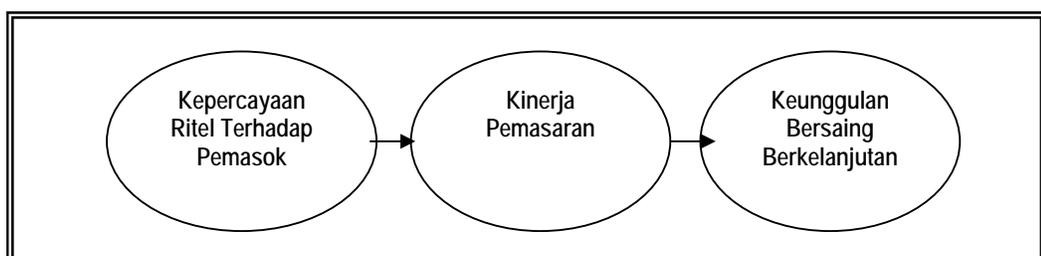
lainnya, hal ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya sebuah kinerja pemasaran akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

5.2.2. Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ” bagaimana model jaringan pemasok dengan ritel dapat meningkatkan kinerja pemasaran serta pada gilirannya berdampak pada mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan?. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut yang secara singkat menghasilkan 3 (tiga) proses dasar untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan antara lain, yaitu :

Pertama, kunci pertama strategi jaringan pemasok dalam upaya meningkatkan kinerja pemasaran adalah kepercayaan dari ritel kepada pemasok. Kinerja pemasaran tidak akan pernah dapat mencapai harapan apabila tidak didukung oleh kepercayaan yang diwujudkan dengan kualitas produk yang ditawarkan pemasok kepada ritel. Dimana kepercayaan diukur kualitas produk yang diterima oleh ritel. Kualitas produk yang diterima diidentifikasi sebagai aktivitas penerapan strategi strategi jaringan pemasok secara jangka panjang. Proses pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan tersaji dalam gambar 5.1 sebagai berikut :

Gambar 5.1 : Peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan – Proses 1

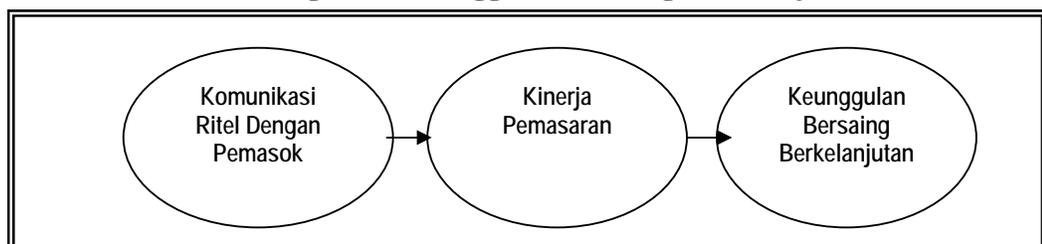


Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2007

Kepercayaan pada penelitian sebelumnya diidentifikasi sebagai elemen penting yang harus dimiliki atau dibangun dalam hubungan pemasok dan ritel. Pada penelitian ini ditemukan bahwa kualitas produk yang diterima ritel dari pemasok sebagai indikator yang paling dominan yang membentuk kepercayaan. Kepercayaan akan memiliki nilai lebih dalam benak pelanggan dan menjadi referensi mereka di kemudian hari. Oleh sebab itu, kepercayaan akan membawa kepada proses peningkatan kinerja pemasaran. Harapan yang lahir dari mekanisme dan proses kepercayaan adalah kinerja yang akan dapat terwujud sesuai dengan harapan semua pihak termasuk pemasok pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah.

Kedua, kunci kedua strategi jaringan pemasok dalam upaya meningkatkan kinerja pemasaran adalah komunikasi dari pemasok kepada ritel. Kinerja pemasaran tidak akan pernah dapat mencapai harapan apabila tidak didukung oleh komunikasi yang berkembang dengan baik secara dua arah. Dimana komunikasi formal diukur kualitas komunikasi yang hadir tidak hanya dari arah pemasok secara sepihak namun juga datang dari ritel. Komunikasi formal diidentifikasi sebagai aktivitas penerapan strategi strategi jaringan pemasok secara jangka panjang. Berikut ini tersaji dalam gambar 5.2 proses kedua dalam mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Gambar 5.2 : Peningkatan Keunggulan bersaing berkelanjutan– Proses 2

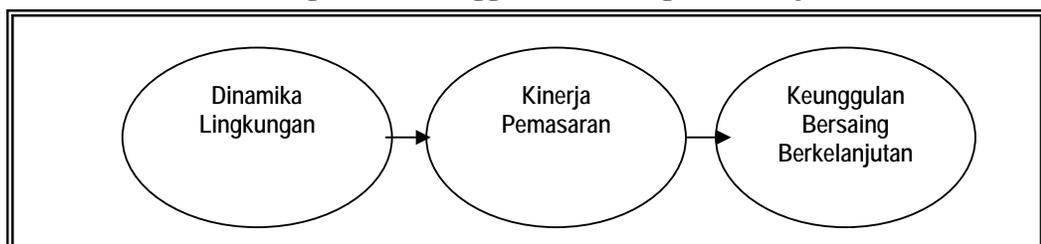


Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2007

Studi ini menunjukkan bahwa komunikasi yang diukur dari seberapa besar dan baik upaya pemasok dan ritel untuk menguasai dan mengelola informasi tentang hal-hal yang baru sebagai sebuah masukan penting bagi setiap aktivitas komunikasi. Kinerja pemasaran merupakan sebuah prestasi untuk terus berupaya memperbaiki dan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan mereka menjadi jauh lebih baik dari harapan ritel dan pemasok pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah.

Ketiga, kunci ketiga strategi jaringan pemasok dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dinamika lingkungan. Kinerja pemasaran tidak akan pernah dapat mencapai harapan apabila tidak didukung oleh respon ritel dan pemasok terhadap dinamika lingkungan. Dinamika lingkungan diidentifikasi sebagai aktivitas penerapan strategi strategi jaringan pemasok secara jangka panjang. Berikut ini tersaji dalam gambar 5.3 proses ketiga dalam mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Gambar 5.2 : Peningkatan Keunggulan bersaing berkelanjutan– Proses 3



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2007

Studi ini menunjukkan bahwa dinamika lingkungan yang diukur dari seberapa respon pemasok dan ritel untuk menguasai dan mengelola volatilitas lingkungan. Kinerja pemasaran merupakan sebuah prestasi untuk terus berupaya memperbaiki dan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan mereka menjadi jauh lebih baik dari harapan ritel dan pemasok pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah apabila respon mereka terhadap volatilitas lingkungan cepat dan tepat.

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu bagaimana mengeksplorasi dan mengembangkan model jaringan pemasok dengan memperhatikan pengaruh hubungan antara pemasok dengan ritel untuk meningkatkan kinerja pemasaran dan yang pada gilirannya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan? paling sedikit dapat diwujudkan sedikitnya melalui 3 (tiga) proses dasar.

5.3. Implikasi

5.3.1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian, dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu. Implikasi teoritis yang dikembangkan atas variabel kepercayaan ritel terhadap pemasok yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari penelitian Garbarino dan Johnson (1999). Studi komunikasi ritel terhadap pemasok dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari teoritis dan permodelan yang telah dikembangkan oleh Mohr et.al., (1996). Studi akan dimensionalisasi dinamika lingkungan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari permodelan dan teoritis yang telah dikembangkan oleh Ferdinand (2004). Sedangkan pada pengukuran kinerja pemasaran merupakan adaptasi dari studi Ferdinand, (2000). Studi keunggulan bersaing berkelanjutan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari teoritis dan permodelan yang telah dikembangkan oleh Ferdinand (2003). Untuk lebih jelasnya implikasi teoritis penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5.1 sebagai berikut :

Tabel 5.1

Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
<p>Pada studi Garbarino dan Johnson (1999). pertama melakukan pengukuran atas faktor-faktor yang membentuk kepuasan secara menyeluruh. Kedua melakukan pengukuran antara kepercayaan dan komitmen. Ketiga pengukuran keterkaitan antara kepuasan, kepercayaan dan komitmen dengan mempertimbangkan keberadaan atau orientasi pelanggan. kajian ini menunjukkan bahwa kepuasan menyeluruh adalah hal yang dapat dipisahkan secara konseptual dan empiris dari gagasan terkait tentang kepercayaan dan komitmen</p>	<p>Kepercayaan ritel terhadap pemasok berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki posisi utama dalam menjaga kesinambungan dan kesuksesan kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran yang sukses harus ditopang tiang yang kokoh dan kepercayaan disebut-sebut sebagai salah satu tiang yang dibutuhkan untuk menopang keunggulan secara berkesinambungan.</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian riset studi Garbarino dan Johnson (1999) bahwa karakteristik merupakan jawaban atas kebutuhan pemasaran untuk lebih baik dalam menerapkan kinerja pemasaran. Konsep kualitas produk dari pemasok merupakan elemen penting baik secara langsung melalui kinerja pemasaran dan secara tidak langsung dalam membentuk keunggulan bersaing.</p>
<p>Studi Mohr, Fisher, dan Nevin (1996) adalah untuk menentukan Kurangnya landasan teoritis yang relevan dan penelitian empiris untuk menentukan saluran-saluran komunikasi yang efektif menyebabkan sulit untuk mencari solusi strategi komunikasi yang efektif dan efisien bagi para manajer perusahaan. Berbagai saluran seperti “komunikasi lebih lanjut”, “komunikasi yang berkembang”, dan “komunikasi terbuka” yang mengajukan suatu sistem saluran manajemen komunikasi tidak hanya bentuk model yang simplistis, tetapi juga tak akurat.</p>	<p>Komunikasi ritel terhadap pemasok berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini menunjukkan sebuah komunikasi merupakan bentuk penekanan pada setiap aktivitas dan perilaku komunikasi formal ditujukan pada pencapaian kinerja jangka panjang.</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian Mohr, Fisher, dan Nevin (1996) di mana menempatkan komunikasi dan kinerja pemasaran sebagai satu kesatuan yang saling mendukung dan membentuk keunggulan bersaing. Penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi formal adalah kunci sebenarnya dalam proses peningkatan keunggulan bersaing melalui kinerja pemasaran.</p>

<p>Studi Selanjutnya meminjam penelitian Ferdinand (2004) pada porposi pertama menunjukkan bahwa system distribusi terpadu dapat menyebabkan perusahaan memiliki proses manajemen penjualan dan pemasaran yang lebih terkendali dan yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pemasaran. Tetapi belum jelas bagaimana mekanisme yang terjadi mampu menghasilkan proses manajemen yang lebih terkendali oleh karena itu penelitian yang akan memperjelas bagaimana mekanisme yang menghasilkan proses manajemen penjualan dan pemasaran yang terpadu itu akan merupakan sebuah agenda penelitian yang perlu dikembangkan dan uji secara empiris. Selanjutnya pada porposi dua menggambarkan bahwa dinamika lingkungan akan mempengaruhi kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja pemasaran. Namun demikian belumlah jelas bagaimana proses organisasional yang terjadi sehingga dinamika lingkungan membawa pengaruh, baik yang positif. Oleh karena itu, penelitian lanjutan untuk mengungkap proses organisasional yang terjadi akan merupakan sebuah agenda penelitian yang layak dirujuk.</p>	<p>Dinamika lingkungan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi kinerja pemasaran yang dilakukan oleh ritel dan pemasok dengan lebih merespon perubahan selera pelanggan.</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian Ferdinand (2004) dengan menjelaskan mekanisme dampak strategis jaringan pemasok bagi tercapainya kinerja pemasaran sekaligus keunggulan bersaing secara lebih optimal. Dari hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis SEM menunjukkan bahwa baik atau tidaknya sebuah kinerja pemasaran akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing tergantung pada dinamika lingkungan.</p>
<p>Studi Ferdinand (2000) merumuskan <i>research gap</i> penelitian dari penelitian sebelumnya belumlah jelas persyaratan atau <i>basic condition</i> yang dibutuhkan agar sebuah kinerja pemasaran dapat berpotensi meningkatkan keunggulan bersaing yang suistainabel. Oleh karena itu, sebuah penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk menjelaskan kondisi dan atau mekanisme proses yang memungkinkan sebuah kinerja pemasaran dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang suistainabel.</p>	<p>Kinerja pemasaran terhadap pemasok berpengaruh positif secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil penelitian ini menunjukkan sebuah kinerja pemasaran merupakan bentuk penekanan pada setiap prestasi ditujukan pada pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan.</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian Ferdinand (2000) dengan menjelaskan mekanisme dampak strategis jaringan pemasok bagi tercapainya kinerja pemasaran sekaligus keunggulan bersaing secara lebih optimal. Dari hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis SEM menunjukkan bahwa baik atau tidaknya sebuah keunggulan bersaing tergantung pada kinerja pemasaran.</p>

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2007

5.3.2. Implikasi Managerial

Penelitian ini memperoleh beberapa bukti empiris yang menyatakan bahwa pengaruh kepercayaan ritel terhadap pemasok terhadap kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan. Komunikasi ritel terhadap pemasok terhadap kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan. Dinamika lingkungan terhadap kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan. Kemudian kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan adalah positif dan signifikan. Berdasarkan atas temuan penelitian (gambar hasil pengujian SEM secara full model), maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen seperti tersusun pada tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2

Implikasi Manajerial

Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
Pengaruh dinamika lingkungan terhadap kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan (H₃)	Volatilitas Lingkungan (X_9) - Implikasi manajerial yang disarankan adalah masih perlu dibenahi yaitu seharusnya lebih cepat merespon akan kondisi lingkungan saat ini, misal (1) merespon perubahan selera pakaian pelanggan saat ini (2) merespon strategi yang diterapkan oleh para pesaing dengan bentuk kampanye tentang harga jual rendah kompetitif (3) merespon jenis produk substitusi yang makin banyak dengan mengembangkan ragam produk pakaian yang lebih banyak.
Pengaruh kepercayaan ritel pada pemasok terhadap kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan (H₁)	Kualitas produk dari pemasok (X_1) - Implikasi manajerial yang disarankan adalah masih perlu dibenahi (1) kualitas layanan pengiriman barang yang tepat waktu. (2) Kualitas layanan pengiriman barang yang sesuai dengan jenis dan jumlah pesanan masing-masing item. (3). Kualitas layanan purna jual produk dengan mengganti produk yang cacat dengan yang baru

Pengaruh komunikasi ritel dengan pemasok terhadap kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan (H₂)	Komunikasi formal (X_{10}) - Implikasi manajerial yang disarankan adalah masih perlu dibenahi intensitas melakukan komunikasi formal misal secara rutin pihak pemasok maupun pihak ritel melakukan komunikasi, dimana isi komunikasi adalah (1) rancangan atau target penjualan ke depan (2) secara rutin pihak pemasok maupun pihak ritel melakukan komunikasi, dimana isi komunikasi adalah penyelesaian setiap persoalan dan integrasi penjualan dalam menghadapi pesaing (3) dukungan ritel dan pemasok dalam membantu masing-masing pihak dalam meningkatkan laba, jumlah pelanggan dan pelanggan masing
Pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan adalah positif dan signifikan (H₂)	Jumlah pelanggan (X_{11}) terhadap Imitabilitas (X_{14}) - Implikasi manajerial yang disarankan adalah masih perlu dibenahi kemampuan dan kemauan melakukan kerja sama dengan menciptakan keunggulan bersaing melalui jumlah pelanggan. misal (1) dengan membangun basis pelanggan yang mempergunakan produk pakaian pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah. (2). dengan mengadakan kerja sama dengan pihak institusi pendidikan baik swasta maupun negeri dalam menyediakan pakaian seragam sekolah. (3) dengan memperluas basis pelanggan yang mempergunakan produk pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah pada tingkatan pegawai negeri baik non pendidikan maupun pendidikan.

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2007

5.4. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil pengukuran data dengan alat analisis SEM dan program Amos yang menunjukkan terdapat kategori pengukuran model yang marjinal (kurang baik) yaitu pengukuran nilai GFI adalah 0,892, dan nilai AGFI adalah 0,844. Sementara harapannya nilai yang diajarkan khususnya pada nilai $GFI \geq 0,90$ dan nilai $AGFI \geq 0,90$.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian yaitu pakaian jadi “RAJABARES” Jawa Tengah.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian ke depan perlu menguji kembali faktor – faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan, sehingga nilai pengukuran model yang marjinal yaitu pengukuran nilai GFI dan nilai AGFI dapat $\geq 0,90$. Langkah yang dapat dirujuk bagi penelitian ke depan adalah dengan menambah atau memasukan konstruk variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sehingga pengukuran nilai GFI dan nilai AGFI dapat $\geq 0,90$ dapat meningkat secara signifikan.
2. Penelitian mendatang hendaknya mengembangkan variabel-variabel lain diluar dari variabel yang diangkat dalam penelitian yang dilakukan sekarang, misal variabel karakteristik pemasok, dan inovasi produk pemasok (Hadjimanolis 2000).

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin, and Barton Wietz, (1992), “ the Use of Pledges to Build and Sustain Komitmen in Distribution Supply network s”, *Journal of Marketing research*, Vol. XXIX, February, p. 18 – 34
- Campbell, J. Alexandra (1998), “ Cooperation in international value chains : comparing an exporter’s supplier versus customer relationship “ , *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 22-39
- Chandra, Charu., and, Sameer Kumar, (2000), “ Supply chain magement in theory and practice : a passing fad or a fundamental change ? “ , *Industrial Managemnet & Data Systems*, Vol. 100/3, pp. 100-113
- Desiraju,Ramarao and Sridhar Moorthy (1997),” Managing a Distribution Supply network Under Asymmetric Information With Performance Requirements ”, *Journal Management Science*.Vol.43. No.12, p.1628-1644
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon, (1997), “ An Examination of the Nature of Kepercayaan in Buyer – Seller Relationships “ , *Journal of Marketing* , Vol.61, p. 35-51
- Ferdinand, Augusty, (2003) “*Sustaianble Competitive Advantage : sebuah eksplorasi model konseptual*”, Research Paper Series, Seri Penelitian Manajemen No. 02/Mark/2003
- , (2004), “*Strategic Selling in Management*”, Research Paper Series Seri Penelitian Manajemen No. 03/Mark/2004
- , (2000),“ *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3*”, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Ganesan, Shankar (1994), “ Determinants of Long-term Orientation in Buying- Seller Relationships “ , *Journal of Marketing* , Vol. 58, April, p. 1-19

- Garbarino, Ellen and mark S. Johnson, (1999), “ The Different Roles of Satisfaction, Kepercayaan, and Komitmen in Customer relationships” *Journal of Marketing*,vol. 63, April,p. 70-87
- Gundlach, Gregory T. Ravi S. Achrol and John T. Mentzer, (1995) “ The Structure of Komitmen in Exchange”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, January, p.78-92
- Hadjimanolis, Anthanasios, 2000, An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of small developing country, *R&D Management*, 30, 3, 235-245.
- Hariyanto, Merry., dan Yoestini (2003) “ Analisis orientasi strategi dan kinerja penjualan”, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. II, No.2, (September),p.197-218
- Hair, Joseph F.JR., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black,(1995)” *Multivariate Data Analysis With Readings*,” Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Holmberg, Stefan (2000), “ A Systems perspective on supply chain measurements “ , *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, No. 10, pp. 847-868
- Hines, Peter and Samuel, Donna (1999) , “ Designing a supply chain change process : a food distribution “ , *International Journal of Retail & Distribution Managemnet*, Vol. 27, No. 10, pp. 409-419
- Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo “ *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen* ”, Edisi Pertama ,BPFE,1999, Yogyakarta
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan, (2000), “ Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle : Implications for Safeguarding Specific Invesments and Developing Commitmen “, *Journal of Marketing* , Vol. 61,, April, p.35-51
- Johnson, Jeans L. , (1999), ‘ Strategic Integration in Industrial Distribution supply network s : managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset” *Journal of The academy of marketing science*, vol.27, No. 1, p.4 –18

- Knight, L.A and Harland, M.C (2001), “ Supply network strategy Role and competence requirements “ , *Internasional Journal of Operations & production Managemnet*, Vol. 21, No. 4, pp. 476-489
- Lings, N. Ian (2000), “ Internal marketing and supply chain strategy “ , *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 1, pp. 27-43
- Lado, A., Boyd, N. G dan Wright, P, (1992) , “A Competence –Based Model of Sustainable Competitive advantage: Toward a conceptual Integration”, *Journal of management*, Vol 18. No 77-91
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt, (1994), “ The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing ”, *Journal of Markeing*, Vol. 58, July, p. 20-38
- Mohr, Jakki., and, John R. Nevin., (1990), “Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical perspective “, *Journal of Marketing*, Vol.54,p.36-51
- ., Robert J. Fishel and, John R. Nevin., (1996),” Collaborative Communication in interfirm relationship: Moderating effect of integration and control “, *Journal of Marketing*, Vol.60,p.103-115
- Narus, James A. and James C Anderson, (1990),” Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnership “ *Journal of Marketing* , Vol. 54, January, p. 42-58
- Ritchie, Bob and brindley, Clare (2000), “ Disintermediation, disintegration and risk in the SME global supply chain “ , *Managemnt Decision*, Vol. 38/8, pp. 575-583.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing, II, (1994), “ The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes”, *Journal of Marketing Research*, (February), Vol. XXXI, p. 106-116
- Sugiono (1999), “ *Metode Penelitian Bisnis* “, CV. Edisi Pertama, Alfa Beta, Bandung

Umar, Husein, 1999, *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*,
Rajawali Press, Jakarta