



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

Anton Abdurrahman

Abstraksi

Dalam rangka memberikan kontribusi terhadap penelitian mengenai peningkatan kinerja perusahaan, penelitian ini akan menguji pengaruh strategi integrasi terhadap kinerja perusahaan. Strategi integrasi dijadikan variabel eksogen yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan karena didalam aktivitas produksi dan pemasaran, perusahaan membutuhkan pihak-pihak lain, misalnya pemasok. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menjaga hubungan kerjasama dengan para pemasok demi kepentingan bersama. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan furniture di Kabupaten Jepara yang berorientasi pada aktivitas ekspor. Adapun unit penelitian ini adalah (1) perusahaan furniture di Kabupaten Jepara, (2) berorientasi ekspor dan (3) memiliki hubungan kerjasama dengan pemasok-pemasok. Untuk menganalisis data digunakan teknik analisis SEM dengan bantuan program AMOS 5. Hasil pengolahan data memberikan bukti empiris bahwa komunikasi, depedensi dan fleksibilitas merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap efektivitas strategi integrasi. Dari nilai squared multiple correlation diketahui kemampuan model tersebut menerangkan strategi integrasi relatif besar sehingga pengaruh faktor-faktor lain terhadap strategi integrasi kecil.

Kata Kunci: Kinerja Perusahaan, Strategi Integrasi, Komunikasi, Fleksibilitas, Depedensi

Penurunan kinerja perusahaan akan berdampak pada penurunan perekonomian negara (Nota Keuangan dan APBN, 1998) sehingga penelitian-penelitian terdahulu dalam bidang manajemen telah memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang berdampak pada kinerja perusahaan, misalnya hubungan inovasi dengan kinerja perusahaan (Farley & Webster, 1993; Narver & Slater, 1990); karakteristik lingkungan eksternal dengan kinerja perusahaan (Daft, Sormunen & Park, 1988); diversiti produk dengan kinerja perusahaan (Rajan, 1988).

Dalam rangka memberikan kontribusi terhadap penelitian mengenai peningkatan kinerja perusahaan, penelitian ini akan menguji pengaruh strategi integrasi terhadap kinerja perusahaan. Strategi integrasi dijadikan variabel eksogen yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan karena didalam aktivitas produksi dan pemasaran, perusahaan membutuhkan pihak-pihak lain, misalnya pemasok (Maceil, 1980 dalam Lusch & Brown, 1996). Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menjaga hubungan kerjasama dengan para pemasok demi kepentingan bersama.

Johnson (1999) menyatakan bahwa strategi integrasi adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggabungkan kekuatan-kekuatan diri dengan pihak-pihak lain, misalnya pemasok, sehingga akan berdampak pada kinerja dan terciptanya keunggulan bersaing. Selanjutnya, Burgelman & Doz (2001) menyebutkan bahwa strategi integrasi bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan, sebagai salah satu indikator dari kinerja, dengan memaksimalkan serta mengkombinasikan sumber daya dengan kompetensi dari masing-masing unit bisnis. Dengan adanya maksimalisasi serta kombinasi antara sumber daya dengan kompetensi maka perusahaan akan menemukan kesempatan-kesempatan bisnis baru, misalnya negara tujuan ekspor baru. Sementara itu, Webster & Frederick (1992) mengatakan bahwa strategi integrasi merupakan dasar yang penting dalam menjaga hubungan antara perusahaan dengan pemasok.

Hubungan kerjasama antar perusahaan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan merupakan fokus dari penelitian ini. Webster (1992) mengatakan bahwa perusahaan, diwakili oleh tenaga pemasaran, harus mampu menjaga hubungan baik dengan para pemasok karena hubungan tersebut merupakan asset penting perusahaan. Implikasi strategik diperlukan untuk mengantisipasi ketidakharmonisan hubungan antara perusahaan dengan pemasok (Hendriyanto, 2003).

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Strategi Integrasi

Integrasi stratejik merupakan strategi perusahaan untuk mengelola faktor-faktor hubungan yang berkelanjutan untuk

mencapai hasil yang diinginkan (Johnson, 1999). Borys dan Jemison (1989) menambahkan bahwa penerapan strategi integrasi antar perusahaan mampu meningkatkan hubungan yang berkelanjutan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Kerjasama antar perusahaan merupakan suatu kekuatan atau sumberdaya dengan peranan spesifik yang formal dalam memperoleh keunggulan bersaing dan pengembangan strategi. Dalam penelitiannya, Johnson (1999) mengkonsepkan strategi integrasi sebagai penambahan suatu kemajuan dari keterlibatan antar dua perusahaan dalam suatu hubungan kerjasama antar perusahaan yang mengimplikasikan penggabungan sumber-sumber kekuatan, kapabilitas yang lebih luas, dan posisi bersaing yang diperkuat bagi perusahaan yang terlibat. Kerjasama yang terjalin bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan dimana perusahaan tersebut tidak bisa menciptakannya secara individu.

Cravens (1996) menambahkan bahwa kemitraan yang terjadi antar perusahaan dikarenakan beberapa alasan finansial serta memiliki tujuan, yaitu (1) untuk memberi jalan masuk ke pasar, (2) mengurangi resiko yang disebabkan perubahan lingkungan, (3) kemampuan untuk saling melengkapi, dan (4) untuk memperoleh sumber-sumber di luar.

Komunikasi

Komunikasi merupakan hubungan umpan balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan pemasok. Pelaksanaan komunikasi ini diwujudkan melalui frekuensi komunikasi, perjanjian kerjasama dan model komunikasi antara perusahaan dengan pemasok.

Mohr & Nevin (1990) mengatakan komunikasi adalah hubungan umpan balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan pemasok. Lebih lanjut, Mohr & Nevin (1990) menjelaskan komunikasi merupakan faktor penting dalam penerapan strategi integrasi. Sebelumnya, penelitian oleh Anderson & Narus (1990) serta Dwyer (1987) mengatakan hal yang sama bahwa komunikasi sangat penting dalam proses hubungan antar perusahaan dan juga merupakan alat efektif dalam meminimalisasi konflik.

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

H1 : Komunikasi antara perusahaan dengan pemasok mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan strategi integrasi

Fleksibilitas

Lau (1996) mengatakan bahwa fleksibilitas merupakan modal dalam persaingan, disamping biaya jual, kualitas produk atau jasa dan inovasi. Dengan adanya konsep fleksibilitas, perusahaan akan merespon perubahan yang terjadi di

lingkungan serta akan mengakomodasikan mitra bisnis untuk mengerjakan peluang-peluang usaha baru. Hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan oleh Heide (1994) dan Noordewier *et al.*, (1990) bahwa perusahaan selayaknya disiapkan untuk menegosiasikan penyesuaian terhadap perubahan yang tak terduga dan menyebabkan perusahaan memperhatikan mitra bisnis mereka serta melakukan perubahan apabila menemui kondisi yang membahayakan hubungan mereka.

Penelitian Johnson (1999) memberikan bukti empiris bahwa fleksibilitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi sehingga semakin fleksibel suatu perusahaan maka penerapan strategi integrasinya akan semakin baik.

H2 : Fleksibilitas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan strategi integrasi

Dependensi

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

Johnson (1999) memberikan bukti empiris bahwa ketergantungan dengan pemasok merupakan faktor yang

berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan strategi integrasi.

H3 : Ketergantungan dengan pemasok mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan strategi integrasi

Kinerja Perusahaan

Permadi (1998) dalam Maun (2002) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan suatu konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis.

Slater dan Narver (1997) menyarankan 3 kriteria pengukuran kinerja yakni: efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas. Efektivitas didefinisikan sebagai keberhasilan produk dan program-program yang dijalankan perusahaan dibandingkan para pesaingnya. Efisiensi diterjemahkan sebagai hasil dari program-program bisnis yang dijalankan perusahaan dalam kaitannya dengan jumlah sumber daya yang digunakan untuk program-program bisnis tersebut (Slater & Narver, 1997). Ukuran yang lazim digunakan untuk mengukur efisiensi adalah ROI (*Return on Investment*). ROI juga lazim digunakan untuk mengukur kemampuan (Slater & Narver, 1997). Adaptabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi di pasar dan hal ini dicerminkan oleh keberhasilan produk atau pelayanan baru yang diintrodusir oleh perusahaan (Slater & Narver, 1997). Muara akhir dari hubungan yang berkelanjutan antar distributor dan *retail* adalah meningkatnya kinerja perusahaan. Semua manfaat penerapan integrasi stratejik antar perusahaan adalah meningkatnya kinerja

perusahaan (Johnson, 1999). Hal ini dapat terlihat dari proses semua transaksi perusahaan yang berjalan efektif dan efisien dalam pemberian jasa.

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

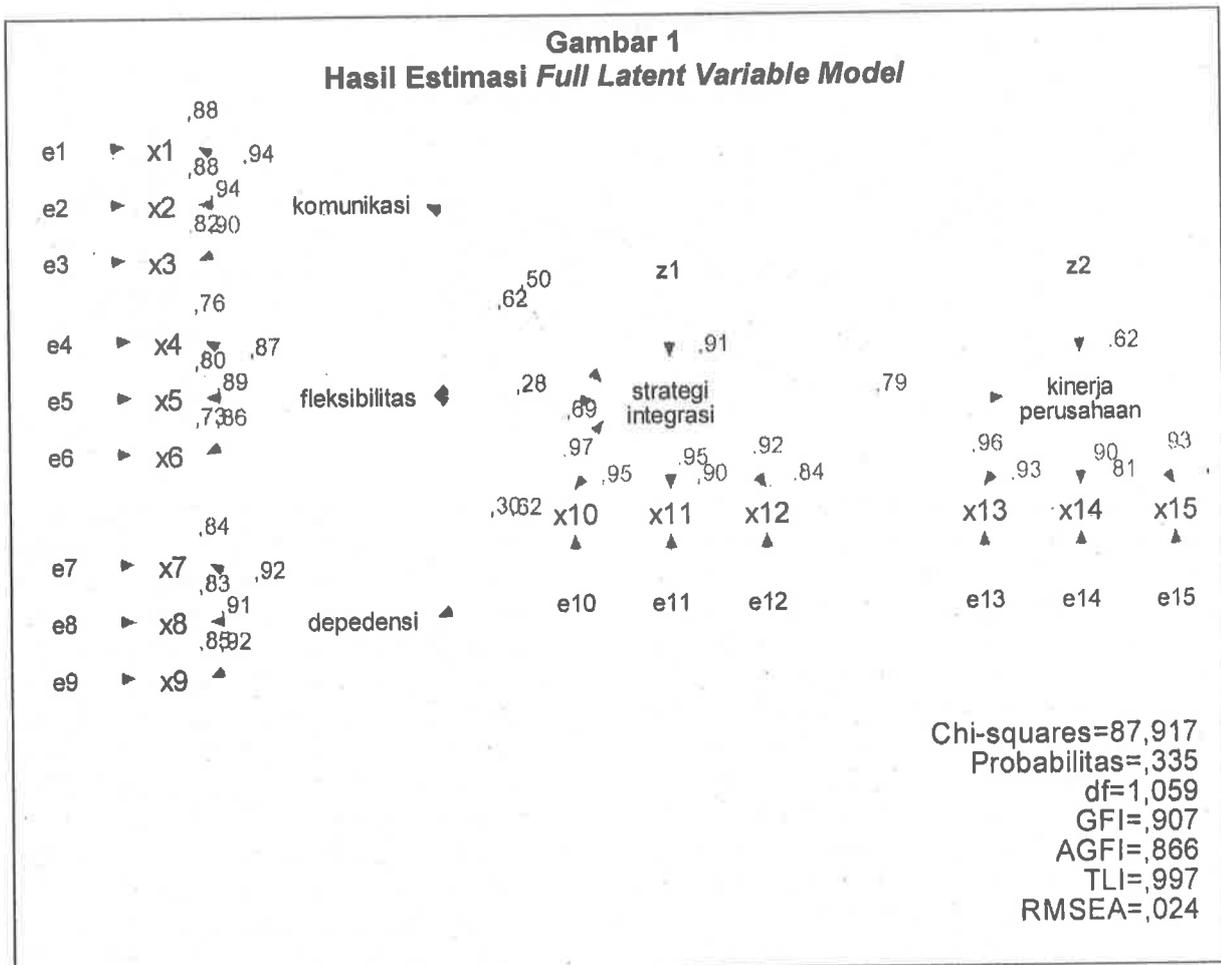
H4 : Penerapan strategi integrasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

METODE PENELITIAN

Model penelitian akan diuji pada perusahaan furniture di Kabupaten Jepara yang berorientasi ekspor. Adapun unit penelitian ini adalah (1) perusahaan furniture di Kabupaten Jepara, (2) berorientasi ekspor dan (3) memiliki hubungan kerjasama dengan pemasok-pemasok. Berdasarkan data dari Departemen Perdagangan & Perindustrian, jumlah perusahaan furniture yang sesuai dengan karakteristik tersebut sebanyak 147 perusahaan. Untuk menganalisis data digunakan teknik analisis SEM dengan bantuan program AMOS 5.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Evaluasi *goodness of fit* dari *full latent variable model* adalah mengevaluasi kriteria-kriteria *overall model fit* atau sering disebut dengan *global measure fit*.



Sumber: Data Primer yang Diolah (2004)

Overall model fit menunjukkan sejauhmana tingkat kesesuaian antara matriks varian-kovarian sampel dengan matriks varians-kovarians yang diprediksi oleh model (*implied covariance*).

Sebagaimana model pengukuran, evaluasi *overall model fit* untuk *full latent variable* model merujuk pada *goodness of fit indexes*, seperti terlihat pada gambar 1. Evaluasi terhadap *goodness of fit indexes* beserta keputusan yang diambil ditampilkan pada tabel 1.

Tabel 1
Evaluasi Overall Model Fit

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

Sumber: Data Primer yang Diolah (2004)

Pada tabel di atas nampak seluruh kriteria *overall model fit* yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan a *good fit model*, kecuali AGFI. Namun hal ini tidak menjadi permasalahan yang serius karena AGFI sangat dipengaruhi oleh kompleksitas model (i.e. jumlah parameter estimasi) dan ukuran sampel (Kline, 2004).

Mengingat keterbatasan ini, Byrne (2001) menjelaskan AGFI > 0,85 masih dapat diterima. Hair *et al.* (1998) mengkategorikan $0,85 > AGFI > 0,90$ sebagai *marginal fit*. Oleh karena itu, secara keseluruhan bisa disimpulkan bahwa *full latent variable model* yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah *fit* dengan data.

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

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

1. Sejauhmana arah hubungan antar konstruk sesuai dengan yang dihipotesiskan dimana hubungan kausal tersebut signifikan;

2. Besaran residual khususnya *standardized residual* (= kesenjangan antara matriks kovarians yang diestimasi oleh model dengan matriks kovarians sampel) yang tidak melebihi $\pm 2,58$ untuk menunjukkan tidak adanya kesalahan spesifikasi model. Inspeksi terhadap residual ini disebut oleh Joreskog (1993) sebagai *detailed assesment of fit*.
3. Besaran *squared multiple correlation* (SMC) atau dapat dianalogikan dengan R^2 dalam analisis regresi.

Hubungan antar konstruk dan besaran SMC yang dispesifikasi dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel 2 di bawah ini.

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

Tabel 2
Hubungan Kausal antar Konstruk

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

Sumber: Data Primer yang Diolah (2004)

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

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

Hipotesis 1 (satu) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi.

Koefisien structural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara komunikasi dengan strategi integrasi menunjukkan nilai positif (0.503) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 7.630 berada di atas ambang batas ± 1.96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun ± 2.58 (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 1 (satu) terbukti.

Kesimpulan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendriyanto (2003) bahwa komunikasi yang terjalin antara UKM pembuatan tahu-tempe dengan distributor akan meningkatkan strategi integrasi UKM. Sebelumnya, Neil dan Piercy (1998) juga memberikan bukti empiris sama bahwa komunikasi merupakan faktor penting dalam penerapan strategi perusahaan serta efektifitas pemasaran.

Hipotesis 2 (dua) menyatakan bahwa fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi.

Koefisien structural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara fleksibilitas dengan strategi integrasi menunjukkan nilai positif (0.283) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 4.672 berada di atas ambang batas ± 1.96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun ± 2.58 (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 2 (dua) terbukti.

Kesimpulan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Johnson (1999) yang memberikan bukti empiris bahwa fleksibilitas yang dimiliki oleh perusahaan akan meningkatkan efektifitas strategi integrasi. Sehingga fleksibilitas merupakan faktor penting karena akan berdampak secara tidak langsung terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam mengantisipasi perubahan yang tidak terduga, khususnya berkenaan dengan hubungan kerjasama dengan pemasok.

Hipotesis 3 (tiga) menyatakan bahwa depedensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi integrasi.

Koefisien structural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara depedensi dengan strategi integrasi

menunjukkan nilai positif (0.302) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 4.877 berada di atas ambang batas ± 1.96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun ± 2.58 (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 3 (tiga) terbukti.

Kesimpulan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Larson (1992), Johnson & Lawrence (1998) dan Johnson (1999) yang memberikan bukti empiris bahwa semakin erat hubungan antara perusahaan dengan para pemasok akan berdampak pada semakin tinggi efektifitas strategi integrasi serta akan berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Sehingga, pernyataan Porter (1980) yang mengatakan bahwa pencapaian tujuan-tujuan internal perusahaan akan semakin cepat bila tingkat dependensi perusahaan dengan para pemasok semakin kecil, tidak relevan.

Hipotesis 4 (empat) menyatakan bahwa strategi integrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Koefisien struktural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara strategi integrasi dengan kinerja perusahaan menunjukkan nilai positif (0.789) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 10.207 berada di atas ambang batas ± 1.96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun ± 2.58 (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 4 (empat) terbukti.

Kesimpulan penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Johnson (1999) dan Yap (1999) yang secara eksplisit menyimpulkan pengaruh strategi integrasi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

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

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

didominasi oleh perusahaan semata. Hal tersebut berkaitan dengan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap para pemasok dan pada akhirnya pemasok merasa dilibatkan dalam rantai distribusi (model komunikasi dengan nilai *estimate* = 0,90).

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

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

yang belum teruji kualitas produknya, sepanjang pesanan yang dilakukan oleh buyer mampu diatasi oleh pemasok-pemasok lama (pemasok baru dengan nilai *estimate* = 0,92).

3. Perusahaan akan menggunakan pemasok-pemasok yang sama dalam memenuhi pesanan dikarenakan pemasok yang baru belum teruji kualitasnya. Penggunaan pemasok baru akan mengganggu aktivitas dan hubungan antara rantai distribusi sejauh kualitas kerjasama tidak seperti yang diharapkan (loyalitas dengan nilai *estimate* = 0,91)

Fleksibilitas merupakan faktor ketiga yang juga berdampak pada peningkatan efektifitas strategi integrasi dengan nilai *estimate* sebesar 28,3%. Seperti yang dikatakan oleh Lau (1996) bahwa fleksibilitas merupakan modal yang dapat digunakan perusahaan didalam memasuki kompetisi bisnis, disamping modal-modal lain, seperti harga jual yang kompetitif, kualitas produk dan jasa yang unggul atau inovasi yang tiada henti.

Hal tersebut dapat diterima karena perusahaan yang tidak adaptif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi maka akan ditinggalkan oleh pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun strategi-strategi yang adaptif serta fleksibel dalam rangka meningkatkan kinerja karena lingkungan kerja selalu dinamis (adaptasi internal, adaptasi eksternal dan toleransi dengan nilai *estimate* masing-masing sebesar 0,87; 0,89 dan 0,86).

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

baik bila fleksibilitas dijadikan sebagai bagian dari budaya perusahaan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, antara lain :

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

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

1. Dalam rangka memberikan hasil yang lebih valid, berkaitan dengan stabilitas hubungan antar variabel dari waktu ke waktu maka penelitian yang akan datang perlu menggunakan data *time series* atau *pooling data*.
2. Untuk mengatasi kelemahan pengukuran subjektif, yaitu rentan terhadap munculnya simpulan yang bias, maka data sekunder yang mencerminkan objektivitas dapat digunakan pada penelitian yang akan datang. Seandainya data sekunder tidak tersedia maka dapat digunakan kuesioner terbuka sehingga implikasi manajerial yang diajukan mencerminkan pendapat dan keinginan dari responden.
3. Untuk meningkatkan kemampuan model penelitian dalam menerangkan variabel endogen, yaitu strategi

integrasi, maka penelitian mendatang perlu menambahkan variabel-variabel lain yang diduga akan meningkatkan strategi integrasi. Penambahan variabel-variabel baru tersebut perlu justifikasi teoritis.

4. Replikasi penelitian ini dapat dilakukan pada industri yang berbeda. Penerapan model penelitian pada industri yang berbeda bertujuan untuk melihat apakah hasil penelitian yang akan datang sama dengan penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson dan James A. Narus (1988) "Strengthen Distributor Performance through Channel Positioning", *Sloan Management Review*, No. 31, p.40
- _____, Erin and Barton A. Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, No.29, p.85 – 97.
- _____, Hakansson, Hakan; Johanson (1994), "Dyadic Business Relationships within a Business Network Contexts", *Journal of Marketing*, No. 54, p.1-15.
- Baradwaj (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition", *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 83-99
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, p.99 -120.
- Bhargava, M., Dubelaar, C. & Ramaswami, S. (1994), "Reconciling diverse measures of performance: A conceptual framework and test of a methodology", *Journal of Business Research*, Vol. 31, p. 235-246
- Borys, Bryan and David B. Jemison (1989), "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management Review*, Vol. 14(2), p.234 – 249.
- Cavusgil, S. Tamer dan Shaoming Zou (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: an Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, p.1-21
- Cravens, David W. (1999), "*Pemasaran Strategis*", Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Dahlstrom, Robert; McNeilly, Kevin M and Thomas W. Speh (1996), "Buyer-Seller Relationships in The Procurement of Logistical Services", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 24(2), p. 110–124.
- Doney, Patricia M and Joseph P Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61 (April), p. 35-51.
- Dorodjatun Kuntjoro-Jakti, 1995, *Usahawan*, No.7
- Dorsch, Michael J; Swanson, Scott R and Scott W Kelley (1998), "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendor as Perceived by Customers", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 26 No. 2: 128 – 142.
- Dwyer, R. Robert; Paul H. Schurr dan Sejo (1987), "Developing Buyer-Seller Relations", *Journal of Marketing*. Vol. 51 (April), p.11-28
- Ferdinand, Augusty (2000), "*Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan*

-
- Strategik", Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.
- (2002), "Structural Equation Modeling: Dalam Pendekatan Manajemen", Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fein, Adam J and Sandy D. Jab (1999), "Manage Consolidation in the Distribution Channel", *Sloan Management Review*, p. 61 – 72.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer – Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 58(April), p. 1-19.
- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol.58 (January), p. 71 – 85.
- Hendriyanto, Asepta (2003), "Analisis Penerapan Integrasi Strategik Dalam Proses Distribusi Terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah di Kota Semarang: Studi Empiris Usaha Pembuatan Tempe dan Tahu di Kota Semarang", Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro. Semarang (Tidak Dipublikasikan).
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo (1999), "Metodologi Penelitian Bisnis", BPFE, Yogyakarta
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, p. 53–70
- Johlke, Mark C. dan Dale F. Duhan (2001), "Testing Competing Models of Sales Force Communication", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No.4
- Johnson, Jean L. (1999), "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 27(1), p. 4-18.
- Knight, Gary A. (1999), "Consumer Preferences for Foreign and Domestic Products", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. (16) 2, p. 151-162
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, p. 1–18
- Kotabe, Masaaki, Dale F. Duhan, David K. Smith Jr, and R. Dale Wilson (1991), "The perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan: An Empirical Inquiry", *Journal of Marketing*, Vol. 55 (1), p. 26 – 41
- Kotler, Philip (1994), "Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian", Jilid I, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kusumawati, Endar (2004), Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Ekspor UKM dengan Lingkungan sebagai Variabel Moderating", Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang. (Tidak Dipublikasikan)
- Lau, RSM. (1996), "Strategic Flexibility: A New Reality for World – Class Manufacturing", *SAM Advanced*

- Management Journal*, Vol: 61 (spring), p. 11 – 15
- Mohr, Jakki dan John R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: a Theoretical Perspective", *Journal of Marketing* No.54 (October), p. 36-51
- Morash, Edward A and Steven R. Clinton (1998), "Supply Chain Integration: Customer Value through Collaborative Closeness Versus Operational Excellence", *Journal of Marketing Theory and Practice*, p.104-120.
- Morgan, Robert M and Selby D Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), p. 20-38.
- Neil A. Morgan dan Nigel F. Piercy (1998), "Interaction between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 26 Iss.3. p.190-208
- Noordewier, Thomas G; George John; John R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements In Industrial Buyer – Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), p. 80-93.
- Rosenzweig, Eve D; Roth, Aleda V; Dean, James W Jr. (2003), "The Influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturer", *Journal of Operational Management*, Vol 21 (July), p. 437.
- Setyorini dan Abdul Halim (1999), "Studi Potensi Kebangrutan Perusahaan Publik di Bursa Efek Jakarta Tahun 1996-1998", Simposium Nasional Akuntansi
- Shankar, Ganesan (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer – Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April), p. 1-19.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance relationship?", *Journal of Marketing*, vol. 58, January, pp. 46–55
- _____, (1994b), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, March – April, p. 22-28
- _____, (1996), "Competitive Strategy in the Market-Focused Business", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1, p. 159-174
- _____, (1997), "Information Search Style and Business Performance in Dynamic and Stable Environments: An Exploratory Study", *Marketing Science Institute Working Paper*, report no. 97-104, p. 1-29
- _____, Stanley F; Olson, Eric M and Venkateshwar K. Reddy (1997), "Strategy- Based Performance Measurement", *Business Horizon Review* (July – August), p. 37 – 44
- Sugiyono (1999), "Metoda Penelitian Bisnis", CV Alfabeta. Bandung.

Webster, Frederick E. Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in The Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (October), p. 1-17.

Wisner, Joel D. (2003), "A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance", *Journal of Business Logistics*. Vol 24, No 1, p. 1 – 25.