



KOORDINASI DAN INTEGRASI STRATEGIK BAGI PENINGKATAN KINERJA PEMASARAN DISTRIBUTOR SEMEN

Oleh
Mohamad Anis *

Abstraksi

Sebagai produsen perusahaan produk semen tentunya mempunyai suatu strategi yang unggul dan bisa mengintegrasikan secara strategik kepada anggota saluran distribusinya (toko besi dan bahan bangunan). Dan kemudian juga dapat mengkoordinasikan untuk menyesuaikan serta mempengaruhi keputusan dan aktivitas anggota saluran distribusinya. Obyek penelitian juga meliputi jenis produk utama yaitu produk semen yang merupakan salah satu produk utama yang dijual di toko besi dan bangunan yang arti pentingnya dari peningkatan hasil penjualannya bisa meningkatkan keuntungan secara keseluruhan dari toko tersebut juga memperlancar perputaran modal untuk pengembangan usaha. Penelitian ini juga meneliti bagaimana hubungan yang berkualitas dalam melakukan segala aktivitas bisnis dengan berbagai hal yang mendukung hubungan tersebut agar dapat meningkatkan kinerja ekonomi keduanya. Penemuan ini telah menghasilkan mengembangkan variabel kualitas hubungan dikarenakan variabel ini juga dapat dipengaruhi secara positif oleh kualitas komunikasi. Hasil-hasilnya juga meliputi hubungan antar perusahaan yang dapat mengefektifkan ataupun mengefisienkan kegiatan distribusi, yang hasil akhirnya akan meningkatkan kinerja pemasaran, distribusi dan keuangan bagi perusahaan suplier (produsen produk semen) juga mitra distribusinya (toko besi dan bahan bangunan).

Suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja ekonominya adalah dengan mengefektifkan distribusi produk ke anggota saluran distribusinya. Tetapi lebih jauh dari itu bagaimana produk-produk ataupun mereknya bisa menjadi pemimpin pasar. Johnson, 1999 (p. 5) mengemukakan konsep integrasi strategik, yang menerapkan keterpaduan strategik perusahaan sebagai produsen untuk mengefektifkan saluran distribusinya. Dengan kata lain perusahaan mengusahakan agar strategi-strategi yang dijalankannya dapat diikuti pula oleh anggota saluran distribusi (mitra perusahaan). Kemudian Jap, 1999 (p. 462) yang secara substansial mengemukakan hal yang relatif sejalan yaitu bagaimana perusahaan dalam fungsi hubungan saluran distribusinya

adalah untuk mengurangi sedikit perbedaan dalam tujuan perusahaan dan resiko serta informasi yang tidak simetris dengan perusahaan (sebagai produsen). Untuk itu perusahaan harus mendesain suatu mekanisme yang memungkinkan setiap anggota saluran distribusi tetap konsisten dengan sasaran dan kebijakan yang ditempuh perusahaan. Usaha mengkoordinasikan dan dukungan program merupakan dua mekanisme dalam mempengaruhi intensitas saluran distribusi.

Produk semen adalah salah satu produk utama yang disalurkan ataupun dijual oleh toko besi dan bahan bangunan. Produk ini mempunyai peranan penting untuk meningkatkan keuntungan usaha secara keseluruhan. Sifat dari produk ini adalah banyak dan hampir selalu dibutuhkan pada kegiatan pembangunan skala besar ataupun kecil mendukung arti penting produk

* Penulis adalah Alumnus Pasca Sarjana,
Program Studi Magister Manajemen UNDIP
Semarang.

tersebut. Produsen semen dari berbagai merek tentunya berusaha untuk meningkatkan dan meluaskan pasaran produk ini.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka yang menjadi perumusan masalah yaitu, *Bagaimana pengaruh variabel antiseden dapat meningkatkan kinerja pemasaran melalui usaha koordinasi dan integrasi strategik.*

Studi ini akan meneliti aturan strategik hubungan antar perusahaan melalui konsep *strategic integration* (integrasi strategik). Menurut perkembangan konseptual *strategic integration* (integrasi strategik), laporan peneliti didasarkan pada sebuah studi tentang faktor faktor yang mendahuluinya dan hasil yang akan dicapai dari kinerja perusahaan. Ketidakpastian telah mengekspektasikan efek efek kontekstual dalam pengembangan dan hasil hasil integrasi strategik pada saluran saluran industri distribusi.

Gambaran Dasar Sumberdaya perusahaan (*Resource-Base View/ RBV*) dari meningkatnya respon perusahaan adalah strategi perspektif struktural Porter, 1980 & 1985 (Jap, 1999, p. 462). Analisis penekanan modelnya dari struktur industri untuk menilai pendapatan pinjaman potensial dari industri yang berdasar pada halangan masuk ataupun keluar. Konsep inilah yang mendasari usaha koordinasi dipakai dalam penerapan hubungan dengan variabel kualitas komunikasi (Jap, 1999, p. 462).

Hubungan yang terbina tersebut diharapkan mampu mengurangi restensi antar mitra perusahaan pada pengelolaan saluran distribusi. Dalam konteks tersebut, mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan dalam jangka waktu yang panjang mungkin bisa diterapkan.

Penelitian ini, seperti apa yang diajarkan oleh (Johnson, 1999, p. 15) diharapkan dapat memperluas dan mengembangkan pengertian variabel kualitas hubungan dan fleksibilitas.

Kemudian penambahan kualitas komunikasi sebagai pijakan permulaan pada penelitian ini. Tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah meningkatkan dan mengembangkan pengertian dari variabel *outcomes*, yaitu Usaha koordinasi dan kinerja pemasaran. Kinerja yang dimaksud adalah hasil keunggulan kompetitif dari kinerja pemasaran suatu perusahaan sebagai produsen dan mitra mitra mereka.

Usaha Koordinasi (*Coordination Effort*)

Perusahaan dalam fungsi hubungan saluran distribusi adalah adanya sedikit perbedaan dalam tujuan perusahaan dan resiko serta informasi yang tidak simetris dengan perusahaan. Untuk itu perusahaan harus mendesain suatu mekanisme yang memungkinkan setiap anggota saluran distribusi tetap konsisten dengan sasaran dan kebijakan yang ditempuh perusahaan. Usaha mengkoordinasikan dan dukungan program merupakan dua mekanisme dalam mempengaruhi intensitas saluran distribusi.

Usaha koordinasi, menggambarkan perusahaan dalam menyesuaikan serta mempengaruhi keputusan dan aktivitas distributor. Perusahaan harus mempertimbangkan sumberdaya dalam mengkoordinasikan keterkaitan hubungan antar saluran. Perusahaan perlu lebih dekat melaksanakan koordinasi hubungan saluran mereka, sehingga diharapkan dapat menetapkan batas jumlah saluran yang digunakan dalam area pemasaran mereka (Sitaniapessy, 2001, hal. 13).

Hubungan Kualitas Komunikasi (*communication quality*) dengan Usaha Koordinasi (*Coordination Effort*)

Setiap organisasi atau perusahaan setiap waktu dihadapkan dengan bagaimana menerapkan suatu strategi dalam melihat berbagai tantangan maupun peluang sehingga komunikasi akan menjadi titik perhatian dalam mensosialisasikan hal tersebut. Oleh karenanya menciptakan

kemitraan yang sukses perlu ada komunikasi dua arah antara perusahaan dengan distributor pada semua level dengan variasi komunikasi. Komunikasi harus diinformasikan dengan cara dan saat yang tepat serta mengandung topik pemberitaan yang tepat pula Susanto dan Chandra, 1995 (Sitaniapessy, 2001, hal. 15) antara perusahaan dengan perusahaan lain sebagai mitranya.

Sebuah dasar pemikiran yang melatar belakangi banyak riset tentang struktur dan manajemen hubungan yang tertutup (termasuk hubungan saluran) adalah bahwa kualitas komunikasi digunakan dengan baik untuk hubungan yang tersusun lebih dekat misal, Mohr and Nevin (1990), diantara yang lain (Anderson and Weitz, 1989; Krapfel et. Al., 1991; dalam Mohr, et. al. 1996, p.105) berpendapat bahwa karena kualitas komunikasi sejalan dengan kebutuhan informasi yang meningkat pada hubungan yang tertutup, Kombinasi integrasi dan kualitas komunikasi meningkatkan saluran *outcomes*. Model komunikasi mereka dikembangkan dari perspektif pengusaha (manufacturer) dan didasarkan pada biaya kolaborasi, yang relative terhadap keuntungan, untuk pengusaha.

Komunikasi antar perusahaan menjadi penting dalam mengimplementasikan setiap program yang ditetapkan. Dalam berkomunikasi hal yang paling penting diperhatikan dalam meningkatkan kepuasan dari pihak perusahaan maupun distributor menurut Kumar et. al. (1996, p. 353) and Mohr, et. al. (1996, 108) adalah,

- Frekuensi komunikasi yang dilakukan

Frekuensi komunikasi merupakan seberapa banyak kontak komunikasi yang dilakukan antara perusahaan dengan distributornya atau antara anggota saluran satu sama lainnya.

- Komunikasi dua arah

Komunikasi dua arah dalam hubungan ini adalah komunikasi secara vertikal antara perusahaan dengan jaringan distribusinya. Komunikasi ini didalamnya melibatkan

saling memberi umpan balik antara keduanya.

- Komunikasi formal

Merupakan suatu aliran komunikasi yang terstruktur, terencana dan rutin. Setiap formalitas dapat secara khusus dengan hubungan kontrak antara bagian-bagian tersebut. Dari ketiga perilaku komunikasi yang disebutkan di atas, tentunya akan menghasilkan suatu kualitas komunikasi yang baik (Mohr and Sohi, 1995 dalam Mohr, et al, 1996, p. 108).

Ringkasnya dengan menggunakan sebuah ide dari pendapatan yang berkurang sebagai sebuah basis, kita bersikap bahwa ketika integrasi tinggi kesempatan untuk kualitas komunikasi adalah untuk mempengaruhi kekurangan saluran *outcomes*. Ketika otoritas di bawah level integrasi yang tinggi dan tingkat kebebasan dealer/agen dalam membuat keputusan sudah terbatas maka kualitas komunikasi tidak begitu berguna dan mempunyai kesempatan yang lebih sedikit untuk mempengaruhi hasil-hasil kinerja agen daripada kasus integrasi rendah.

Menurut level integrasi yang rendah dampak keuntungan dari kualitas komunikasi jauh lebih besar. Agen membuat tingkat otonomi keputusan yang besar, Oleh karenanya penggunaan kualitas komunikasi bisa berfungsi untuk meluruskan dengan lebih baik aktivitas dealer/agen dengan penusaha/pemasok. Dengan cara demikian meningkatkan *outcomes* secara mencolok. *Outcomes* diterjemahkan sebagai hasil hasil variabel dependen tingkat akhir (Mohr, et. al., 1999, p.105).

Persoalan yang sering dihadapi dalam masalah komunikasi ini meliputi frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah dan komunikasi formalitas antara perusahaan. Pengaruh dari komunikasi pada akhirnya dapat menjadi suatu fungsi dari suatu kondisi dimana komunikasi tersebut diberlakukan. Lebih spesifik kualitas komunikasi akan memberikan efek yang berbeda pada hasilnya di bawah mekanisme perintah yang

bevariasi. Dari perspektif distributor, jika integrasi dan kontrol tinggi, distributor akan melepaskan derajat otonomi dan menyerahkan tanggung jawab pengambilan keputusan pada bagian lain dalam saluran distribusi. kualitas komunikasi diterapkan dalam semua level instansi dengan tujuan agar terjalin hubungan yang harmonis sehingga setiap distributor merasa menjadi bagian dari suatu kesatuan saluran. Di lain sisi integrasi dan kontrol lemah, distributor akan lebih bebas dalam melaksanakan otonominya.

Dalam hubungan integrasi yang lambat, dimana usaha koordinasi dipengaruhi alat mekanisme harga dampak potensi dari hasil kualitas komunikasi boleh jadi jauh lebih besar. Karena masing masing kelompok bebas membuat keputusan-nya sendiri, dengan sedikit tidak ada kendala yang diberikan oleh yang lain Kemudian tingkat integrasi yang rendah boleh jadi juga berhubungan dengan keputusan yang agak bebas, yang memungkinkan tidak sinergis ataupun memperkuat, oleh karenanya dengan menyatukan ketertarikan dan nilai kelompok kualitas komunikasi bisa berfungsi sebagai alat penyatu yang semu.

Dengan cara demikian membuat dealer/agen yang otonomi dan independen merasa seperti sekedar mitra dengan pengusaha (manufacturer). Ketika pengusaha memberikan waktu dan membuat usaha membagi informasi dan mencoba, mempengaruhi secara timbal balik, dan aliran komunikasi yang rutin, mereka dapat melihat pengembangan koordinasi dari usaha agen dengan mereka sendiri. Pada hubungan yang independent seperti itu kualitas komunikasi bisa membantu dealer atau agen bekerja dengan pengusaha (pemasok) dan melindungi kepentingannya pada waktu yang sama (Mohr, et. al. 1999, p.105). Oleh karenanya dari bahasan di atas dapat ditunjukkan dalam hipotesa penelitian sebagai berikut:

H1 : Semakin Tinggi Kualitas komunikasi, Semakin Tinggi Usaha Koordinasi Hubungan Kualitas komunikasi (communication quality) dengan Kualitas Hubungan (relationship quality).

Selain riset di atas yang mempunyai variasi dimensi untuk kualitas komunikasi yang meliputi koordinasi dan sebagainya, tetapi studi yang dilakukan oleh Kumar, *et al.*, (1995, 353) menganjurkan bahwa efek potensial dari komunikasi adalah pada hasil (outcomes) yang merupakan sebuah fungsi kekuatan dalam menjalin hubungan. Bagian dari komunikasi adalah pertukaran informasi didefinisikan bahwa harapan kedua belah pihak akan proaktif dalam menyediakan layanan informasi kepada mitranya (Macneil, 1980 dalam Heide and John, 1992, p.35).

Pada kesempatan lain Clopton, 1984 (dalam Perreault and Cannon 1999, p.441) lebih lanjut mengatakan pembagian informasi adalah cerminan pada integrasi tawar menawar dan menghasilkan kerjasama yang optimal. Komunikasi dalam saluran distribusi organisasi atau perusahaan setiap waktu dipandang dalam aliran informasi mereka dan kapabilitas proses informasinya. Organisasi memandang komunikasi sebagai pusat fenomena dalam organisasi dan memberikan kontribusi besar untuk dimengerti bahwa bagaimana aliran informasi dan pengaruh perilaku komunikasi akan mempengaruhi pada pengembangan dan kualitas hubungan antar organisasi.

Komunikasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kepercayaan. Hal tersebut dapat didefinisikan secara luas sebagai membagi pengertian dan informasi baik secara formal maupun informal kepada pihak lain (Anderson dan Narus, 1990, p. 45). Anderson dan Weitz, 1989 (Morgan dan Hunt, 1994, p. 31) menemukan bahwa komunikasi berhubungan secara positif dengan kepercayaan dalam suatu hubungan. Lebih lanjut Morgan dan Hunt (1994, p. 31) menyatakan bahwa persepsi terhadap komunikasi di masa lalu yang sering dan

berkualitas tinggi akan menghasilkan kepercayaan yang bertambah besar. Berkualitas tinggi dalam hal ini dimaksudkan sebagai relevan, tepat waktu dan dapat dipercaya.

Dalam penelitiannya, Unruh (1997) menunjukkan bahwa frekuensi interaksi akan mempengaruhi kepercayaan klien pada suatu hubungan. Sedangkan Anderson, Lodish dan Weitz (1987) menyatakan bahwa kualitas dan frekuensi komunikasi merupakan faktor yang menentukan secara meyakinkan tingkatan saling pengertian antara anggota dalam suatu hubungan dalam mencapai tujuan bersama (dalam Sitaniapessy, 2001, hal. 15).

Di bawah integrasi yang tinggi penggunaan kualitas komunikasi boleh jadi berharga karena ia bisa memelihara hubungan yang positif (Anderson and Weitz, 1992; Boyle, et. al., 1992, Brown, 1981; Etgar, 1976 ; dalam Mohr et. al., 1999, p.105). Jadi dapat disimpulkan melalui penjabaran dari kualitas komunikasi dapat ditarik hubungan kearah kualitas hubungan, Kualitas hubungan dapat meliputi kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*) maupun kejujuran (*fairness*). (Mohr, et. al., 1996, p. 105-106 and Johnson, 1999, p. 6-7) Oleh karenanya dari bahasan di atas dapat ditunjukkan dalam hipotesa penelitian sebagai berikut:

*H2 : Semakin Tinggi Kualitas komunikasi,
Semakin Tinggi Kualitas Hubungan.*

Integrasi Strategik (Strategic Integration)

Timbulnya pertanyaan yang mendesak dari gambaran IFR's (*Interfirm Relationships*) ini adalah pembuatan dan pengelolaan termasuk implikasi strategik dari IFR tertutup untuk perusahaan mitra. Studi disini melaporkan riset yang membangun hubungan antar perusahaan yang masih ada dan ide dari jaringan strategik (Jarillo, 1988; Larson, 1992; dalam Johnson, 1999, p.5), untuk menyelidiki konsep integrasi strategik

dari sebuah IFR oleh keterlibatan perusahaan didalam situasi strategik individunya.

Pada level yang lebih fundamental /mendasar, integrasi strategik diantara perusahaan bermula ketika perubahan hubungan menjadi penting, yaitu didalam jaringan perusahaan, hubungan adalah inti, daripada sekeliling, dalam sektor output atau input perusahaan yang lain (Anderson, et. al. 1994; dalam Johnson, 1999, p. 5). Meskipun integrasi strategik mengindikasikan bahwa hubungan telah berubah, lebih jauh menjadi kepentingan yang sederhana untuk menjadi perusahaan yang menguntungkan dalam cara yang strategis.

Dari perspektif perusahaan individual didalam hubungannya, sebuah isu yang bersifat kritik dalam integrasi strategik adalah kehadiran dari sebuah orientasi strategik pada pemikiran perusahaan dan pendekatan dengan memandang IFR dan manejemennya. Integrasi strategik berarti bahwa perusahaan mempunyai sebuah peletakan pemikiran strategik dengan memandang IFR-nya.

Konsisten dengan pendekatan sumberdaya dasar dalam strategis (Barney, 1991, dalam Johnson, 1999, p. 5), untuk perusahaan IFR adalah sebuah sumberdaya dengan sebuah aturan formal yang spesifik dalam pencapaian keunggulan kompetitif dan pengembangan strategik. Oleh karenanya, konsep integrasi strategik sebagai mengandung arti sebuah kemajuan meliputi diantara dua perusahaan dalam sebuah hubungan yang berakibat bergabungnya sumberdaya, kemampuan kerjasama yang diperluas, dan mempertinggi posisi kompetitif, bagi perusahaan yang terlibat. Spesifikasi rencana formal ini adalah sebuah aturan strategik dalam hubungan dan diperhitungkan sebagai aset dan sumberdaya strategiknya.

Kualitas Hubungan (*Relationships Quality*)

Riset sebelumnya membentuk konsep kualitas hubungan sebagai konstruk aturan

yang lebih tinggi yang terdiri dari beberapa batasan, serta terdiri dari dimensi dimensinya yang berkaitan. Meskipun tidak ada kesepakatan dimana dimensi yang membentuk kualitas hubungan, pertampalan/*overlapping* yang luar biasa tumbuh dalam berbagai konsep. Kualitas hubungan dapat meliputi kepercayaan (trust), komitmen (commitment) maupun kejujuran (fairness) (Dwyer and OH 1987, Sakano et.al, 1993, dalam Mohr et. al., 1995, p. 105 - 106 and Johnson, 1999, p. 6). Lebih jauh, pengembangan pertukaran hubungan yang memuaskan juga memerlukan oportunistik minimal dan orientasi kostamer (Berry and Parasuraman, 1991 dalam Dorsch, et. al, 1998, p. 130). Profil etika pada kelompok kelompok pertukaran adalah berkaitan. Dengan mengandalkan konseptualisasi terdahulu dapat dianggap kualitas hubungan sebagai konstruk aturan tinggi yang mencakup kepercayaan, kejujuran dan komitmen.

Kualitas hubungan yang lebih umum menggambarkan keseluruhan kedalaman dan keadaan IFR,s. Peneliti peneliti terdahulu menunjukkan bahwa kualitas hubungan dengan distributor diperhitungkan dalam membina hubungan kedua perusahaan. Kesenambungan dari suatu hubungan diantara perusahaan dengan distributornya sangat diharapkan dalam suatu jangka yang cukup lama, dimana hal ini sangat berkaitan erat dengan suatu komitmen yang dibangun diantara keduanya.

Kepercayaan merupakan hal yang kompleks, mencakup integritas, realibilitas dan kepercayaan dengan satu kelompok yang ditempatkan dengan lainnya (Moorman, et. al., 1992, Gundlach and Murphy, 1993, dalam Morgan and Hunt, 1994, p. 31, and Dorsch, et. al, 1998, p. 130) Ketika satu kelompok mempercayainya lainnya, dia akan mengambil resiko ketergantungan pada lainnya untuk mendapatkan tujuan (Dorsch, et. al, 1998, p. 130).

Meskipun kepercayaan itu penting dalam mengembangkan kualitas tinggi,

pemberian kepercayaan bukanlah otomatis dibangun melalui proses membuat dan menepati janji. Jadi kepercayaan level yang sama pada semua mitra diantisipasi pada persepsi kepercayaan yang lebih kuat antar mereka.

Komitmen juga meliputi kegiatan untuk memelihara sebuah hubungan yang bernilai dimasa depan. Menurut komponen atitudinal dari komitmen dapat dikonseptualisasikan sebagai perilaku kegiatan yang memelihara pengembangan sebuah hubungan yang stabil.

Hubungan antara Kualitas Hubungan dengan Integrasi Strategik

Kualitas hubungan yang tinggi, kepercayaan dan kejujuran mewarnai interaksi dan hubungan diantara perusahaan perusahaan yang bersangkutan, hubungan seperti itu mendorong integrasi strategik. Ketika perusahaan mempercayai mitra atau mitra IFR's dan bias mempercayai perlakuan yang jujur, perusahaan akan lebih cenderung memandang hubungan sebagai aset dan alat strategik. Perusahaan akan lebih terdorong memodalkan pada potensi strategik dan kemungkinan akan mempertimbangkan hubungan itu didalam rencana strategik.

Kualitas hubungan dengan distributor diperhitungkan dalam membina hubungan kedua perusahaan. Kualitas hubungan dapat meliputi kepercayaan (trust), komitmen (commitment) maupun kejujuran (fairness). Kesenambungan dari suatu hubungan diantara perusahaan dengan distributornya sangat diharapkan dalam suatu jangka yang cukup lama, dimana hal ini sangat berkaitan erat dengan suatu komitmen yang dibangun antara keduanya.

Pada kualitas hubungan yang tinggi kontribusi mitra yang berlainan, memperluas dan memperkuat realibilitas kompetitif perusahaan, yang mendorong perusahaan untuk terintegrasi secara strategik dengan menggabungkan hubungan menjadi gambaran strategiknya sendiri. Perusahaan

peserta cenderung dikenal dan berusaha mengoptimalkan potensial strategik dari kualitas hubungan yang tinggi (Johnson, 1999, p. 6-7). Oleh karenanya dari uraian di atas dapat ditunjukkan dalam hipotesa penelitian sebagai berikut:

H3 : Semakin Tinggi Kualitas Hubungan, Semakin Meningkat Integrasi Strategik

Fleksibilitas (*Flexibility*)

Dinamika bisnis dan teknologi yang baru membuat suatu pendekatan baru dalam mengelola saluran distribusi baik secara essensinya maupun kelayakannya. Dalam suatu situasi yang kompetitif segala aspek tersebut harus diperhitungkan. Suatu strategi *alliance* dan kemitraan akan lebih membuat setiap manajer lebih menginginkan untuk mengeksplorasi cara baru dalam bekerja sama yang saling menguntungkan. Untuk itu perlu dikembangkan suatu saluran informasi yang terintegrasi dengan sistem logistik sehingga akan menghasilkan suatu kompetisi yang lebih layak (Monger, 1988, Sitaniapessy, 2001, hal. 15).

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 perusahaan. Jauch, et. al. 1980, dalam studinya menyajikan delapan faktor strategik lingkungan yaitu pesaing, pelanggan, pemasok (*supplier*), teknologi, regulasi, ekonomi, sosial budaya dan internasional (Ferdinand, 2000, hal.10).

Stren, El-Ansary, and Coughlan (1996) 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 (Lawrence and Lorsch, 1967; dalam Jap, 1999, p.464).

Ketidakpastian tersebut akan memaksa para distributor untuk melihat lagi seberapa efektif saluran distribusinya. Tantangan-tantangan tersebut akan membuat setiap manajer agar lebih inovatif dalam memilih atau bereksperimen dengan menggunakan variasi sistem yang mendukung dalam merespon situasi tersebut. Teknologi informasi yang berintegrasi dengan sistem logistik akan membantu dalam memonitor produk serta jasa, proses pemesanan dan penyampaian produk dan jasa secara cepat dari suatu lokasi ke tangan konsumen. Cara lain adalah dengan merumuskan permintaan yang tidak tentu tersebut adalah dengan menetapkan atau memilih anggota saluran untuk mempersiapkan persediaan pengamanan.

Untuk mendukung suatu saluran distribusi yang dapat beradaptasi dalam suatu situasi maka syarat yang mutlak diperlukan adalah kemampuan melakukan inovasi. Seorang manajer yang memiliki inovasi akan menggunakannya sebagai suatu jaringan dalam meningkatkan kapabilitas saluran distribusinya sehingga akan memperoleh peluang-peluang yang menguntungkan. Untuk itu yang pertama adalah mengidentifikasi seberapa banyak frekuensi pemesanan yang tidak dapat terpenuhi dari keinginan konsumen secara rutin, kemudian dilakukan kerjasama dengan setiap anggota saluran distribusi dalam mengatasi persoalan tersebut. (Narus and Anderson, 1996, dalam Sitaniapessy, 2001, hal. 15).

Hubungan Antara Fleksibilitas Dengan Integrasi Strategik

Fleksibilitas mutlak diperlukan dalam membina suatu integritas dalam suatu saluran distribusi. Fleksibilitas akan merespon setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan

dalam upaya peningkatan kebutuhan konsumen. Hal yang paling penting dalam fleksibilitas adalah membina hubungan komunikasi yang efektif dengan distributor.

Fleksibilitas juga merupakan komponen yang jelas, penting dan diinginkan pada IFR's (Dahlstrom, et. al., 1996; Dwyer, et. al., 1987; Lusch and Beown, 1996, p. 24 - 25, Johnson, 1999, p.6). Lebih lanjut dinyatakan bahwa fleksibilitas dapat merespon untuk mengubah dan mengkoordinasi mitra mitra perusahaan sebagai kebutuhan yang muncul. Sebuah survei pada distributor peralatan industri menerangkan bahwa fleksibilitas, dan masa hubungan mendorong integrasi strategik distributor distributor untuk berhubungan dengan pemasok-nya. Dan lagi integrasi strategik akan meningkatkan kinerja keuangan distributor. Walaupun, ketidakpastian untuk tidak menjalankan sebuah aturan dalam integrasi strategik antara hubungan distributor dengan pemasok pemasok mereka, atau juga tidak menimbulkan efek pada kinerjanya (Johnson, 1999. p.4)

Fleksibilitas memudahkan integrasi strategik karena beberapa alasan ketika perusahaan menunjukkan pada tingkah laku mereka kearah mitra IFR's mereka secara jelas mengkomunikasikan kepercayaan baik dan niat baik mereka dalam suatu hubungan. Melalui fleksibilitas mereka, mereka dapat mengkomunikasikan bahwa IFR's adalah berharga dan penting.

Dalam pengertian yang lebih jelas, fleksibilitas berarti bahwa ekstensi yang signifikan, perhatian dan kebutuhan perusahaan diakomodasi pada IFR's dan oleh mitra IFR's. Hal ini menyatakan bahwa dimana IFR's diperhatikan, perusahaan mempunyai kemampuan yang lebih untuk pengusaha dan mengoperasikan secara strategik. Singkatnya fleksibilitas berarti bahwa perusahaan itu dapat mengoptimalkan apa yang ditujukan pada IFR's sebagai aset strategik. Oleh karenanya dari bahasan di atas dapat ditunjukkan dalam hipotesa penelitian sebagai berikut:

*H4 : SemakinTinggiPeningkatan
Fleksibilitas, semakin meningkat
Integrasi Strategik*

Kinerja Pemasaran

Johnson (1999, p. 16) pada penelitiannya mengukur kinerja suatu perusahaan dengan market share, pertumbuhan penjualan, dan pentingnya hubungan antar mitra yang ternyata dimensi dimensi tersebut juga dapat untuk mengukur kinerja pemasaran. Pada penelitian penelitian yang lain kinerja pemasaran dapat diukur dari dimensi di atas dengan ditambahkan kemampuan/profitabilitas. Seperti apa yang dikatakan Pelham, Alfred M (1997, p. 58), mengatakan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh efektifitas perusahaan (*effectiveness*), pertumbuhan/porsi (*growth/share*), dan kemampuan (*profitability*). Dan diuraikan lebih lanjut dilihat dari efektifitas anggota saluran distribusi (toko) ada tiga yaitu kualitas suatu produk (*relative product quality*), Kesuksesan produk baru (*new product success*), dan selalu mempertahankan konsumen (*consumer retention*).

Peneliti mengembangkan variabel kinerja berdasarkan pendapat Jap (1999, p 466), sebagai pelengkap dimensi pada penelitian ini. Kinerja pada penelitian ini berdasarkan pendapat Jap (1999, p 466) bisa diarahkan dengan ditambahkan unsur unsur profitabilitas sebagai pelengkap kinerja pemasaran seperti pertumbuhan, porsi pasar dan peningkatan penjualan. Penelitian lain yang memperkuat adalah Anderson et. al., 1994 (dalam Sekitto Haruna 1996) bahwa peningkatan kemampuan perusahaan karena sumberdaya yang ada mampu mengoreksi kesalahan yang ada, kemampuan menangani return, mengolah produk yang rusak, kemampuan menangani dan pengeloaan komplain. Kinerja yang dimaksud adalah hasil keunggulan kompetitif dari kinerja pemasaran suatu perusahaan sebagai produsen dan mitra mitra mereka.

Pengaruh Usaha Koordinasi Terhadap Kinerja Pemasaran

Satu dari motivasi pokok untuk menggunakan aktivitas kerjasama adalah mencapai keunggulan kompetitif (akses unggul untuk sumberdaya, penurunan pemasok, dan biaya inventori, dan pengembangan proses teknologi yang unik). Porter (1991, p.108), menilai ini bahwa "Sumberdaya adalah hanya dimaksudkan dalam konteks kinerja aktivitas pasti untuk mencapai keunggulan kompetitif yang pasti". Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai keuntungan kelebihan keunggulan kompetitif yang mungkin dari kedua faktor untuk lebih bersaing yang efektif dalam *marketplace*. Dari uraian di atas dapat ditunjukkan dalam hipotesa penelitian sebagai berikut:

H 5 : Semakin Tinggi Usaha Koordinasi, Semakin Meningkat Kinerja Pemasaran .

Pengaruh Integrasi Strategik Terhadap Kinerja Pemasaran

Riset yang mengevaluasi efek IFR's pada kinerja perusahaan yang berpartisipasi pada peserta agaknya terbatas dan samar samar. Sebagian bukti menunjukkan bahwa hubungan jangka panjang yang akan *pay off* bagi pemasok (Kalwani and Narayandas, 1995, dalam Johnson, 1999, p.8). Sedangkan bukti lainnya menyatakan bahwa tingkah laku hubungan pada IFR's tidak mempengaruhi kinerja secara signifikan (Lusch and Brown, 1996). Jadi, disini akan dipahami sedikit tentang apa yang dimaksud dengan IFR's jangka panjang yang tertutup sehubungan dengan kinerja pemasaran.

Semua manfaat integrasi strategik dari IFR's secara langsung dan tidak langsung akan merubah kinerja ekonomi bagi perusahaan mitra. Secara khusus inovasi proses manfaat dalam manajemen logistik saat saat respon yang pendek, transaksi yang efisien, dan singkat semuanya berkontribusi pada keefektifan perusahaan dalam melayani

market mereka. Pada gilirannya akan menghasilkan pertumbuhan dan posisi market yang kuat dan menghasilkan tambahan langsung bagi kinerja pemasaran.

Manfaat integrasi strategik lainnya diantara perusahaan mitra itu mempunyai dampak yang tidak langsung bahkan lebih menojol pada kinerja finansial perusahaan. Misalnya akses meningkat pada informasi. inovasi teknologi pada waktu waktu yang pendek dalam pengembangan produk (Johnson, 1999, p. 8). Oleh karenanya dari uraian di atas dapat ditunjukkan dalam hipotesa penelitian sebagai berikut:

H 6 : Semakin Tinggi Integrasi Strategik, Semakin Meningkat Kinerja pemasaran.

Dimensional Dan Definisi Operasional Variabel

Kualitas komunikasi, variabel Kualitas komunikasi menunjukkan adanya keyakinan responden akan komunikasi antar mereka. Variabel ini dibangun dengan tiga dimensi yaitu frekuensi, komunikasi dua arah (*bidirection*), dan hubungan formal.

Kualitas hubungan, variabel kualitas hubungan menunjukkan bahwa responden merasakan keuntungan lebih dari hubungan derajat kerjasama komunikasi dan kerjasama saling mendukung kepentingan bisnis diantara toko besi bangunan dan suplier mereka yang berpengaruh terhadap usaha koordinasi dan integrasi strategik kebijakan produsen . Variabel ini dibentuk oleh empat dimensi, yaitu, semangat kejujuran (*fairness*), kepercayaan (*trust*), keyakinan kerjasama yang adil, dan kerjasama yang seimbang.

Fleksibilitas, variabel fleksibilitas menunjukkan kemampuan responden untuk merespon secara strategik setiap perubahan yang dibangun dari empat dimensi, yaitu kesepakatan dalam pembuatan aturan, bersedia memecahkan masalah bersama, kemampuan akan tanggap akan lingkungan yang berubah, bisa bernegosiasi dalam

transaksi, dan sanggup menyelesaikan masalah transaksi.

Usaha koordinasi, variabel usaha koordinasi merupakan kemampuan untuk mengelola (koordinasi) faktor faktor yang mempengaruhi hubungan, dibangun oleh tiga dimensi, yaitu Dapat bekerja bersama dalam satu proyek, Dapat bekerja bersama untuk mengeksploitasi kesempatan yang unik, dan Adanya saling sinergi untuk bisnis bersama.

Integrasi strategik, variabel Integrasi strategik merupakan strategi perusahaan untuk menyatukan kebijakan strategik terhadap anggota distribusinya untuk mencapai outcomes. Dibangun oleh empat dimensi yaitu pemeliharaan hubungan jangka panjang, kekuatan dalam pemeliharaan kerjasama hubungan, memikirkan strategi jangka panjang, perubahan strategi bisnis yang kompetitif.

Kinerja pemasaran, variabel hasil outcomes yang dicapai oleh responden jika pengelolaan faktor faktor dengan konsep koordinasi dan integrasi strategik. Dibangun oleh empat dimensi yaitu peningkatan keuntungan bersama, peningkatan penjualan produk pemasok utama, peningkatan penjualan produk anda, dan hubungan perusahaan anda dengan pemasok utama.

ANALISIS DATA

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model of Structural Equation Model* (SEM) pada Software AMOS 4.0, yang meliputi 7 (tujuh) langkah, guna mengkaji kriteria *goodness of fit*.

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Tidak seperti wilayah lain dimana produk semen merek tertentu bisa menjadi leader (pemimpin pasar), Kota Semarang dan sekitarnya sejumlah produk semen dari berbagai merek tertentu masih memperebutkan posisi pasar yang menguntungkan. Sebagai contoh di wilayah pasar Jawa Barat dan DKI Jakarta merek semen Tiga Roda menjadi pemimpin pasar

begitu juga untuk Jawa Timur dengan merek semen Gresik. Walaupun merek semen Nusantara merupakan produksi Jawa Tengah ternyata merek ini masih harus bersaing ketat dengan merek Gresik untuk memperebutkan pasar di wilayah Kota Semarang dan sekitarnya.

Pertumbuhan jumlah populasi toko besi dan bangunan yang cukup meningkat setiap tahunnya membuat persaingan akan menjadi lebih kompleks. Pada kondisi tertentu permintaan semen meningkat cukup tajam tetapi produk semen yang tersedia di pasar malah menurun. Hanya toko besi dan bangunan tertentu yang mempunyai hubungan bisnis khusus akan mendapatkan pasokan semen yang memadai dari pihak produsen.

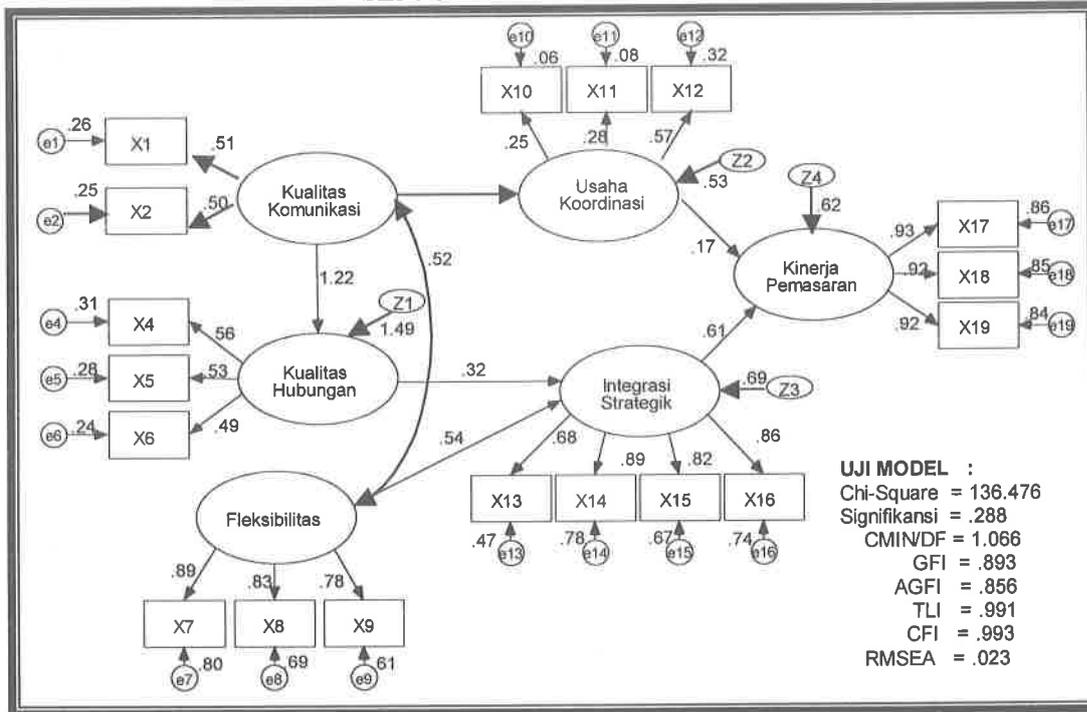
Pada kondisi lain permintaan pasar yang beragam terhadap produk semen merek tertentu akan menyulitkan pihak produsen untuk mengharapkan loyalitas toko besi dan bangunan terhadap merek produk semennya. Keinginan yang terjadi adalah agar berapapun produk semen berbagai merek dapat diserap oleh pasar di wilayah ini. Kalau dilihat dari arti pentingnya produk semen sebagai salah satu produk utama yang dijual oleh toko besi dan bangunan, maka keuntungan dari peningkatan penjualan dari produk ini tidak hanya dinikmati oleh produsen tetapi juga oleh mitra distribusinya.

Hasil Analisis

Pengujian Hipotesis

Telah diketahui dari bab-bab sebelumnya ada enam hipotesis yang diajukan dan merupakan pertanyaan penelitian dari tesis ini. Sub bab ini akan menguraikan dan menjawab hipotesis yang diajukan dengan berdasarkan analisis komputasi dengan melihat pengujian signifi-kansi nilai lamda yang dilakukan berdasarkan uji-t yang didapat dari AMOS disajikan melalui uji C.R. atau Critical Ratio, dimana dibutuhkan nilai CR di atas 2,0, sebagai indikator ditolaknya Ho.

Gambar 1
SEM Untuk Model Keseluruhan Revisi



Tabel 1
Hasil Pengujian Kelayakan (revised)

Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KH <-- KK	1.480	0.347	4.268	0.000	H2
IS <-- F	0.337	0.075	4.483	0.000	H4
IS <-- KH	0.371	0.134	2.772	0.006	H3
UK <-- KK	0.296	0.143	2.068	0.039	H1
KP <-- UK	1.011	0.983	1.028	0.304	H5
KP <-- IS	0.232	0.209	5.883	0.000	H6

Lebih lanjut dari pengujian hipotesis tersebut adalah untuk menguji mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model dari penelitian ini. Selanjutnya perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi. Berdasarkan tabel 4.8 yang menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (Setara dengan nilai yang terlihat dalam kolom C.R, Critical Ratio), dapat diketahui hasil-hasil yang mendukung ataupun tidak secara

komputasi hipotesis yang diajukan dan diuraikan sebagai berikut,

Faktor Kualitas Komunikasi ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Usaha Koordinasi.

Dari hasil komputasi ditunjukkan dengan nilai CR (*Critical Ratio*) yang di atas 2 (sepadan dengan nilai uji T) menyatakan penolakan terhadap hipotesis nol dan menerima hipotesis bahwa variabel Kualitas komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap Usaha koordinasi. Hasil nilai

tersebut juga dapat menunjukkan bahwa derajat kerjasama komunikasi yang terdiri dari tiga dimensi yaitu frekuensi, komunikasi dua arah (bidirection), dan hubungan formal dapat mendukung kepentingan bisnis diantara toko besi bangunan dan suplier mereka yang berpengaruh terhadap usaha koordinasi berdasarkan kebijakan produsen produk utama (semen).

Secara lebih detail dapat diketahui bahwa pengaruh variabel kualitas komunikasi berdasarkan dukungan dimensi dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan yaitu dengan nilai koefisien lamda (λ) yang memenuhi menunjukkan banyaknya jumlah frekuensi hubungan bisnis antar responden dan suplier ataupun produsen. Hal tersebut ditunjukkan betapa seringnya para responden melakukan komunikasi bisnis dengan produsen semennya seperti pemesanan, dan hubungan bisnis yang lain. Begitu juga dengan adanya komunikasi dua arah (bidirection) antar responden dan suplier ataupun produsen yang mempunyai nilai koefisien lamda (λ) yang memenuhi menunjukkan bahwa hubungan komunikasi bisnis dua arah perlu sering dilakukan. Kemudian hubungan formal dari hubungan antar responden dan suplier ataupun produsen mempunyai nilai koefisien lamda (λ) yang memenuhi (tetapi nilai ini cukup marginal). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian dari responden tidak begitu setuju dengan hubungan yang formal tetapi setidaknya komunikasi yang familiar lebih penting. Secara teoritis hal tersebut di atas sesuai dan mendapat dukungan dari penelitian Mohr et. al. (1996) dan Jap (1999).

Faktor Kualitas Komunikasi ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Kualitas hubungan.

Hasil dari komputasi program SEM yang berdasarkan nilai CR yang di atas 2 menunjukkan penolakan terhadap hipotesis nol dan menerima hipotesis yang menyatakan bahwa Kualitas komunikasi

ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Kualitas hubungan. Seperti juga pada uraian detail di atas, hubungan komunikasi yang terjalin antara responden (toko besi dan bangunan) tetapi juga mitra bisnis mereka (produsen semen) akan berpengaruh terhadap kekuatan hubungan bisnis antar mereka. Kemudian pada kenyataannya hubungan yang dikondisikan seperti di atas pada sebagian responden telah mendapatkan manfaat yang pada akhirnya meningkatkan kinerja ekonomi tidak hanya bagi responden (toko besi dan bangunan) tetapi juga mitra bisnis mereka (produsen semen).

Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan secara implisit oleh Johnson (1999), bahwa pengaruh antar variabel ini cukup positif. Dan hasil kesimpulan ini juga didukung dari penelitian Mohr et. al. (1999) yang mengatakan bahwa Kegiatan kualitas komunikasi yang terfokus pada interaksi kooperatif, interaksi formal, dan komunikasi dua jalur dapat memberikan manfaat positif kualitas hubungan.

Faktor Kualitas hubungan ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Integrasi Strategik.

Hasil analisis komputasi program SEM yang berdasarkan nilai CR yang di atas 2 menunjukkan penolakan terhadap hipotesis nol dan menerima hipotesis yang menyatakan bahwa ternyata Kualitas hubungan berpengaruh secara signifikan terhadap Integrasi strategik. Secara detail dilihat dari semua nilai koefisien lamda (λ) yang di atas standar dari setiap dimensi menunjukkan dukungan responden terhadap hubungan antar variabel di atas. Pada tingkat kejujuran yang cukup mapan didukung oleh sebagian besar responden. Implikasi dari adanya kejujuran ini akan memberikan ikatan yang cukup untuk melakukan strategi bersama.

Sebagian besar responden sependapat dengan adanya kepercayaan yang tinggi dan kerjasama yang adil akan memberikan

manfaat yang menguntungkan terhadap hubungan bisnis yang dijalin dengan produsen semen. Tetapi bagaimanapun juga dari hubungan yang dijalin tersebut harus ada transparansi dari setiap transaksi bisnis yang dilakukan untuk menumbuhkan kepercayaan yang tinggi seperti uraian di atas. Akumulasi dari faktor kualitas hubungan yang terdiri (dimensi Kejujuran, Kepercayaan dan transparansi) menunjukkan derajat ketinggian hubungan kemitraan yang saling menuntungkan antara toko besi bangunan dan suplier mereka yang berpengaruh terhadap integrasi strategik kebijakan produsen produk utama (semen).

Faktor Fleksibilitas ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Integrasi Strategik.

Dari hasil analisis komputasi program SEM yang berdasarkan nilai CR yang di atas 2 menunjukkan penolakan terhadap hipotesis nol dan menerima hipotesis yang menyatakan bahwa ternyata Fleksibilitas berpengaruh secara signifikan terhadap Integrasi strategik. Pada variabel ini mendapat dukungan besar nilai nilai koefisien lamda (λ) untuk semua dimensi. Responden umumnya mempunyai kemampuan untuk tanggap akan lingkungan bisnis yang berubah (nilai koefisien lamda (λ) memenuhi). Hal ini menunjukkan umumnya mereka bisa mengantisipasi perubahan pasar untuk produk semen misalkan dalam melonjaknya permintaan ataupun kenaikan harga. Sebagai contoh pengaruh eksternal terutama dari para pesaing-pesaing bisnis mereka (misal dalam penentuan harga produk utama) tetapi tidak berpengaruh terhadap kebijakan bisnis diantara mereka. Kemudian responden pada umumnya setuju untuk bisa bernegosiasi dan bekerjasama dalam transaksi baik dengan produsen semen ataupun para pesaing/toko besi dan bangunan yang lain (nilai koefisien lamda (λ) memenuhi). Hal tersebut menunjukkan adanya sifat fleksibel yang dikembangkan para responden untuk

mendukung aktivitas bisnisnya. Sebagai contoh mereka tidak hanya langsung melayani konsumen tetapi juga memenuhi penjualan untuk toko besi ataupun bangunan lainnya tentunya dengan harga yang disesuaikan dengan biaya transportasi misalnya. Keuntungan yang didapat adalah mereka akan mendapatkan dana cepat yang akhirnya untuk perputaran modal.

Selanjutnya kesanggupan untuk menyelesaikan masalah transaksi terhadap semua rekanan bisnis, sebagian besar responden umumnya menilai sangat positif (nilai koefisien lamda (λ) memenuhi). Bagaimanapun juga segala aktifitas bisnis mereka pada kelanjutannya akan menghadapi permasalahan bisnis misal pengiriman produk semen yang sering terlambat atau yang lain, tetapi setidaknya kemampuan penyelesaian masalah muntlak diperlukan. Responden bisa mengurangi volume penjualan dengan cara menaikan harga misalnya. Akumulasi yang diharapkan adalah kemampuan fleksibilitas responden yaitu untuk menunjukkan tingkat keluwesan hubungan dalam bertransaksi bisnis diantara toko besi bangunan dan suplier mereka akan berpengaruh terhadap integrasi strategik kebijakan produsen produk utama (semen). Secara teoritis hal tersebut di atas didukung oleh Bello and Gilliland, 1997 ; Johnson, 1999.

Faktor Usaha Koordinasi ternyata tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pemasaran.

Dari hasil analisis komputasi program SEM yang berdasarkan nilai CR yang di bawah 2 menunjukkan penerimaan terhadap hipotesis nol dan menolak hipotesis yang menyatakan bahwa ternyata Usaha koordinasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pemasaran. Walaupun umumnya responden bersikap positif atas kerjasama yang mereka lakukan dengan suplier ataupun produsen mereka tetapi mereka menilai dengan moderat (nilai koefisien lamda (λ) tidak terpenuhi). Dengan

artian responden menilai apa yang dilakukan dengan kerjasama bisnis tentunya harus demi kepentingan ataupun untuk keperluan bisnis mereka dan hal tersebut sudah sewajarnya. Begitu juga dengan untuk mendapatkan keuntungan diantara mereka (responden dengan suplier/produsen) penilaiannya adalah cukup moderat dan cenderung kurang variatif (nilai koefisien lamda (λ) tidak terpenuhi). Hal tersebut dapat diketahui bahwa dua dimensi di atas kurang mendukung ataupun menjadi ukuran untuk variabel Usaha koordinasi.

Untuk jawaban responden terhadap dimensi adanya jalinan kerjasama bisnis yang sinergis dan saling menguntungkan, mereka beranggapan cukup positif (nilai koefisien lamda (λ) memenuhi). Hal ini menunjukkan responden cukup responsif atas usaha koordinasi yang dilakukan pihak produsen untuk mengkoordinasikan hubungan bisnis produsen / suplier utama untuk dapat menyesuaikan serta mempengaruhi keputusan dan aktivitas toko besi bangunan. Tetapi secara keseluruhan, aktivitas aplikasi variabel koordinasi tidak berpengaruh untuk peningkatan kinerja pemasaran mereka (antara responden dengan suplier/produsen semen) secara komputasi telah diketahui nilai CR-nya di bawah 2.

Berdasarkan analisis peneliti dari kajian teoritis sebetulnya hipotesis yang diajukan didukung oleh Jap (1999) dan Morgan and Hunt (1994). Tetapi hasil tersebut di atas didukung oleh Morh et.al. (1996) yang melihat pada kenyataannya pihak anggota saluran distribusi (toko/agen) tidak secara mudah untuk dikendalikan dengan suatu kebijakan dari pihak perusahaan (produsen). Mereka cenderung untuk bertindak secara otonom dalam melakukan kebijakan pemasarannya. Menurut Mohr et. Al. (1996, p. 105) mengatakan bahwa pada suatu integrasi ataupun usaha koordinasi yang mengikat, toko ataupun agen sulit untuk berkembang dan bersaing untuk meningkatkan kinerja ekonominya. Tetapi dengan usaha koordinasi yang rendah mereka

dapat tumbuh sebaliknya yaitu bisa meningkatkan kinerja ekonominya. Toko/agen cenderung untuk menjual atau menyalurkan produk yang sama dengan merek yang berbeda-beda untuk mengikuti selera pasar dan perbedaan kondisi dari penelitian serta obyek penelitian terdahulu mungkin juga berpengaruh. Kemudian kemungkinan adanya faktor data yang menyimpang bisa merupakan faktor yang mendukung hasil kesimpulan ini.

Faktor Integrasi Strategik ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pemasaran.

Dari hasil analisis komputasi program SEM yang berdasarkan nilai CR yang di atas 2 menunjukkan penolakan terhadap hipotesis nol dan menerima hipotesis yang menyatakan bahwa ternyata Integrasi Strategik berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pemasaran. Nilai nilai dari koefisien lamda (λ) cukup besar setidaknya memberikan indikasi bahwa dimensi dimensi yang ada merupakan pengukur yang signifikan terhadap variabel Integrasi Strategik. Dan ini cukup memberikan pengaruh untuk peningkatan kinerja pemasaran yang akan dicapai. Sebagian besar responden memberikan apresiasi positif untuk pemeliharaan strategi hubungan jangka panjang dengan suplier/produsen semen ditunjukkan (nilai koefisien lamda (λ) memenuhi). Jika strategi yang diterapkan telah mampu meningkatkan kinerja ekonomi mereka tentunya kesinambungan strategi jangka panjang sebaiknya dijalin untuk pemeliharaan hubungan bisnis yang sehat dimasa mendatang.

Kekuatan dalam pemeliharaan kerjasama hubungan bagi responden merupakan tindak lanjut dari keberhasilan strategi yang telah dijalin. Responden memberikan respon yang sangat positif dari dimensi ini (nilai koefisien lamda (λ) memenuhi). Selanjutnya juga dengan apa yang telah dijalin responden bersama produsen dan suplier semennya sangat setuju

untuk memikirkan strategi bisnis jangka panjang mereka ditunjukkan dengan nilai koefisien lamda (λ) yang memenuhi. Tetapi jika terjadi permasalahan misalkan dengan salah satu suplier/produsen semen ataupun adanya ketidakstabilan pasar, responden menganggap perlu dilakukan perubahan strategi bisnis yang kompetitif untuk mengsikapinya (nilai koefisien lamda (λ) memenuhi). Akumulasi harapannya adalah akan menggambarkan tingkat penyatuan dan keterpaduan dari kebijakan strategik suplier utama dalam menyatukan anggota distribusinya supaya mempunyai loyalitas pada produk utama dari produsen tertentu.

Dari adanya keterpaduan dari kebijakan strategik suplier/produsen utama (produk semen) terhadap anggota anggota saluran distribusinya (toko besi dan bangunan) pada akhirnya akan meningkatkan Kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran yang secara teoritis diukur dengan dimensi dimensi profitabilitas (kemampulabaan), pertumbuhan volume penjualan produk utama, pertumbuhan porsi pasar, efektifitas perusahaan dan hubungan bisnis yang saling menguntungkan antar mitra bisnis (referensi penelitian terdahulu). Tetapi hal tersebut tidak dapat semuanya diterapkan pada responden, mereka hanya bisa menjawab sebagian kreteria yang diajukan seperti kemampulabaan, pertumbuhan volume penjualan dan hubungan bisnis yang saling menguntungkan antar mitra bisnis. Dari kreteria pengukur dari dimensi tersebut sudah cukup untuk menunjukkan kinerja ekonomi toko besi dan bangunan.

Peningkatan kemampulabaan respoden tercermin dengan pemberian skor yang

sangat positif atas dimensi ini (nilai koefisien lamda (λ) memenuhi). Hal tersebut dijelaskan oleh responden dengan menjawab bahwa ada peningkatan terhadap volume penjualan terutama untuk produk semen (nilai koefisien lamda (λ) memenuhi). Ada berbagai cara yang dilakukan responden untuk meningkatkan volume penjualan produk semen atau yang lainnya misalnya dengan cara melayani pula para toko besi dan bangunan yang lain. Kemudian juga menangani proyek proyek yang cukup besar (yang biasanya oleh distributor besar). Selanjutnya produk semen yang dijual dari berbagai merek yang diminati oleh konsumen yang beragam.

Seperti halnya apa yang telah diuraikan di atas (keterangan dari variabel lain), responden memberikan apresiasi positif terhadap hubungan bisnis yang sinergis antara toko besi dan bangunan dengan suplier/produsen produk utama (semen). Mereka merasakan bahwa hubungan yang lebih baik akan memberikan kinerja ekonomi yang cukup signifikan (nilai koefisien lamda (λ) memenuhi). Dari kondisi ini peneliti cukup yakin bahwa integrasi strategik secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja pemasaran (didukung hasil komputasi dari nilai CR di atas 2) berdasarkan ukuran kinerja yang relevan yang menggambarkan tingkat keberhasilan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan penjualan, kemampulabaan, hubungan yang harmonis diantara keduanya.

Selanjutnya Hasil dari pengolahan komputasi SEM untuk evaluasi secara keseluruhan dapat dilihat dari tabel evaluasi kriteria *Goodness of fit Indices* berikut :

Tabel 2
Evaluasi Kriteria *Goodness of fit Indices*

Kriterian	Hasil Model Ini	Nilai Kritis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square X2 (CMIN)</i>	136	Kecil	Baik
Probability (P)	0,288	> 0,05	Baik
GFI	0,893	> 0,90	Marginal
AGFI	0,856	> 0,90	Marginal
CMIN/DF	1,066	< 2,00	Baik
TLI	0,991	> 0,95	Baik
CFI	0,993	>0,95	Baik
RMSEA	0,023	< 0,08	Baik

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Sebagai tahapan akhir, diajukan beberapa simpulan ataupun saran yang merupakan bagian terpenting dari semua rangkaian dari penelitian ini. Pada bab ini akan diuraikan dan dijabarkan mulai dari simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian, berikut implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

Kesimpulan

Dengan berdasar uraian telaah pustaka dan hasil penelitian lapangan terhadap 130 responden toko besi dan bahan bangunan di Kota Semarang dan sekitarnya, bahwa hubungan kemitraan bisnis antar anggota saluran distribusi dengan suplier produk utama (semen) adalah penting dan menguntungkan bagi keduanya. Kecuali hipotesis pengaruh variabel Usaha koordinasi terhadap Kinerja pemasaran, semua hipotesis diterima.

Pada penelitian ini walaupun bukan merupakan variabel sentral tetapi kualitas komunikasi merupakan titik tolak yang menjadi pijakan penelitian. Dari berbagai literaturpun banyak mengindikasikan pentingnya komunikasi sebagai bagian dari aktivitas bisnis antar produsen dengan anggota distribusinya. Kualitas komunikasi antar perusahaan menjadi penting dalam

mengimplementasikan setiap program yang ditetapkan. Dalam berkomunikasi hal yang paling penting diperhatikan dalam meningkatkan kepuasan dari pihak perusahaan maupun distributor menurut Kumar et. al. (1996, p. 353) and Mohr, et. al. (1996, 108) adalah, frekuensi komunikasi yang dilakukan merupakan seberapa banyak kontak komunikasi yang dilakukan antara perusahaan dengan distributornya atau antara anggota saluran satu sama lainnya.

Peneliti meyakini berdasarkan riset yang telah dilakukan kualitas komunikasi akan memperkuat hubungan yang dijalin antara produsen semen dan toko besi bahan bangunan.

Walaupun tidak secara menyeluruh, komunikasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kepercayaan sedangkan kepercayaan adalah indikator dari kualitas hubungan. Hal tersebut dapat didefinisikan secara luas sebagai membagi pengertian dan informasi baik secara formal maupun informal kepada pihak lain (Anderson dan Narus, 1990, p. 45). Anderson dan Weitz, 1989 (Morgan dan Hunt, 1994, p. 31) menemukan bahwa komunikasi berhubungan secara positif dengan kepercayaan dalam suatu hubungan. Lebih lanjut Morgan dan Hunt (1994, p. 31) menyatakan bahwa persepsi terhadap komunikasi di masa lalu yang sering dan berkualitas tinggi akan menghasilkan kepercayaan yang bertambah

besar. Berkualitas tinggi dalam hal ini dimaksudkan sebagai relevan, tepat waktu dan dapat dipercaya. Dalam penelitiannya, Unruh (1997) menunjukkan bahwa frekuensi interaksi akan mempengaruhi kepercayaan klien pada suatu hubungan. Sedangkan Anderson, Lodish dan Weitz (1987) menyatakan bahwa kualitas dan frekuensi komunikasi merupakan faktor yang menentukan secara meyakinkan tingkatan saling pengertian antara anggota dalam suatu hubungan dalam mencapai tujuan bersama (dalam Sitaniapessy, 2001, hal. 15).

Banyak penelitian yang memakai variabel ini sebagai bagian dari penelitian yang bersandar pada jalinan hubungan aktivitas bisnis, tetapi mungkin masih sedikit yang difungsikan sebagai usaha untuk memperkuat strategi perusahaan sebagai produsen untuk mengimplementasikan kebijakan strategiknya kepada mitra-mitra bisnisnya. Penelitian ini telah menempatkan variabel kualitas hubungan sebagai jembatan untuk mengintegrasikan strategi produsen semen kepada mitra distribusinya (toko besi dan bahan bangunan). Pada penelitian Johnson (1999), pentingnya kualitas hubungan antara produsen dan mitranya untuk dapat diimplementasikan strategi produsen. Kualitas hubungan yang tinggi, kepercayaan dan kejujuran mewarnai interaksi dan hubungan diantara perusahaan perusahaan yang bersangkutan, hubungan seperti itu mendorong integrasi strategik.

Kualitas hubungan dengan distributor diperhitungkan dalam membina hubungan kedua perusahaan. Kualitas hubungan dapat meliputi kepercayaan (trust), komitmen (commitment) maupun kejujuran (fairness). Kesenambungan dari suatu hubungan diantara perusahaan dengan distributornya sangat diharapkan dalam suatu jangka yang cukup lama, dimana hal ini sangat berkaitan erat dengan suatu komitmen yang dibangun antara keduanya (Johnson, 1999, p. 6-7).

Salah satu variabel penting yang menjadi pijakan awal yang lain penelitian ini adalah fleksibilitas. Variabel ini penting

karena menggambarkan bagaimana responden toko besi dan bangunan dapat merespon setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan dalam upaya peningkatan kebutuhan konsumen. Dari hasil penelitian ini juga bagaimana responden dapat mengantisipasi strategi harga ataupun persaingan dari toko pesaing. Hal yang paling penting dalam fleksibilitas adalah membina hubungan komunikasi yang efektif dengan distributor dan sebaliknya produsen.

Hasil – hasil dari penelitian empiris ternyata tidak mendukung pendapat dari Jap (1999) yang memang berbeda dengan peneliti yang lain pada konteks penelitian yang relatif sama. Hasil yang didapat justru bersandar dari satu pendapat yang meneliti bahwa variabel Usaha koordinasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja pemasaran. Dengan kata lain, hasil penelitian berdasarkan analisis komputasi diketahui bahwa usaha koordinasi ternyata tidak mempengaruhi kinerja pemasaran pihak produsen semen ataupun toko besi dan bangunan. Perbedaan ini terjadi karena penelitian yang dilakukan oleh Jap (1999), melakukan penelitiannya pada obyek hubungan antar perusahaan yang satu level dan saling terikat (*dependent*) yaitu perusahaan komputer dengan pemasok atau perusahaan perangkat kerasnya.

Pada suatu perusahaan yang berteknologi tinggi diperlukan jalinan koordinasi yang erat antara pemasok dan pembelinya karena kebijakan kualitas produk, waktu pemesanan dan aktivitas bisnis yang lain akan terikat dan saling mendukung ataupun bergantung yang justru merupakan aset yang strategis bagi keduanya. Sebagai ilustrasi berbagai perusahaan komputer seperti IBM, Compac, dan lain-lain sangat bergantung pada perusahaan salah satu penghasil perangkat keras (prosesor) sebagai pemasok utama yaitu Intel. Dan telah diketahui bahwa usaha koordinasi menggambarkan perusahaan dalam menyesuaikan serta mempengaruhi keputusan dan aktivitas distributor. Perusahaan harus mempertimbangkan sumberdaya dalam

mengkoordinasikan keterkaitan hubungan antar saluran. Perusahaan perlu lebih dekat melaksanakan koordinasi hubungan saluran mereka, sehingga diharapkan dapat menetapkan batas jumlah saluran yang digunakan dalam area pemasaran mereka (Sitaniapessy, 2001, hal. 13). Kondisi tersebut merupakan suatu hal yang lazim untuk hubungan antar perusahaan yang berteknologi tinggi.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Morh et.al. (1996) yang melihat pada kenyataannya pihak anggota saluran distribusi (toko/agen) tidak secara mudah untuk dikendalikan dengan suatu kebijakan dari pihak perusahaan (produsen). Mereka cenderung untuk bertindak secara otonom dalam melakukan kebijakan pemasarannya. Menurut Mohr et. Al. (1996, p. 105) mengatakan bahwa pada suatu integrasi ataupun usaha koordinasi yang mengikat, toko ataupun agen sulit untuk berkembang dan bersaing untuk meningkatkan kinerja ekonominya. Tetapi dengan usaha koordinasi yang rendah mereka dapat tumbuh sebaliknya yaitu bisa meningkatkan kinerja ekonominya. Dari aplikasi ini, toko besi dan bangunan cenderung untuk menjual atau menyalurkan produk semen dengan merek yang berbeda-beda untuk mengikuti selera pasar.

Variabel integrasi strategik merupakan variabel sentral yang menjadi fokus dari penelitian ini. Berdasarkan analisis penelitian yang telah dilakukan variabel ini ternyata didukung ataupun dipengaruhi secara positif oleh variabel kualitas komunikasi, kualitas hubungan dan fleksibilitas. Hal tersebut sesuai dengan berbagai penelitian terdahulu yang menjadi acuan ataupun referensi dari penelitian ini.

Integrasi Strategik merupakan sarana yang strategis dari produsen semen untuk penerapan kebijakan terhadap anggota distribusinya (toko besi dan bangunan) yang juga merupakan aset yang berharga sebagai sumberdaya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif bagi keduanya.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini menghasilkan suatu implikasi yang signifikan terhadap hasil yang telah dicapai seperti pada penelitian terdahulu. Kombinasi dari studi pustaka dengan penelitian survei dan pengolahan komputasi mendukung hasil yang ada. Sebagaimana yang telah diteliti oleh Johnson (1999) bahwa mengintegrasikan strategik kepada mitra perusahaan (anggota saluran distribusi) pada suatu hubungan yang tertutup akan menghasilkan kinerja ekonomis bagi kedua belah pihak. Tentunya dengan didukung variabel-variabel ataupun faktor-faktor lain yang juga berperan dalam meningkatkan kinerja ekonomi khususnya pada kinerja pemasaran perusahaan.

Peneliti hanya mengambil beberapa variabel yang direkomendasikan oleh Johnson untuk dikembangkan diantaranya adalah variabel Integrasi strategik, Kualitas Hubungan, Fleksibilitas dan Kinerja Perusahaan. Peneliti memfokuskan pada Kualitas Hubungan yang bisa dikembangkan menjadi lebih luas dengan didukung atas pengaruh dari Kualitas Komunikasi. Pada hubungan perusahaan yang tertutup umumnya integrasi kebijakan strategik dari produsen keperusahaan mitra (anggota distribusi) akan lebih mudah dan dapat diimplimentasikan (Johnson, 1999). Tetapi pada kenyataannya anggota distribusi dalam hal ini toko besi dan bahan bangunan tidak mungkin dikontrol dan dikendalikan agar selalu loyal terhadap produk tertentu (semen dengan merek tertentu) dari Produsen utama. Pihak toko besi dan bahan bangunan mempunyai kecenderungan untuk menjual atau menyalurkan produk semen merek tertentu yang sudah dikenal oleh konsumen dalam artian mempunyai persepsi ekuitas merek (*perception of brand equity*) dan kualitas (*perception of quality*) yang cukup tinggi di mata konsumen. Hal ini merupakan suatu gejala yang wajar yang tercipta di pasar. Faktor lain yang cukup signifikan diperlukan untuk menghadapi kondisi di atas.

Berdasarkan kajian pustaka terdahulu dan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memasukkan faktor Kualitas komunikasi sebagai variabel yang diharapkan dapat menjawab permasalahan. Hasil hasil penelitian yang telah dilakukan secara menyeluruh telah membuktikan hipotesis yang diajukan peneliti. Menurut Mohr et. al. (1999), pertanyaan krusial yang diajukan tentang variabel kualitas komunikasi adalah mana yang lebih urgen kualitas komunikasi atau hasil kinerja positif? Terlebih lagi kualitas komunikasi boleh jadi hanya satu diantara langkah dari pengaturan kerjasama perdagangan pada saluran *outcomes* yang baik. Aturan perdagangan yang sangat kolaboratif dan sikap kemitraan mempunyai potensi pada saluran *outcomes*.

Aturan perdagangan yang ditandai oleh sikap dan proses kooperatif serta untuk membimbing dan mengatur hubungan saluran dapat menciptakan saling mendukung dan menghormati. Aturan perdagangan seperti itu dapat juga ditandai dengan kualitas komunikasi dan akibatnya dapat menunjukan saluran *outcomes* yang meningkat. Kegiatan kualitas komunikasi terfokus yang meliputi interaksi kooperatif, interaksi formal, dan komunikasi dua jalur dapat memberikan manfaat positif kualitas hubungan.

Mengutarakan simpulan umum mengenai proses penelitian dan statistik deskriptif. Dengan berdasar uraian telaah pustaka dan hasil penelitian lapangan terhadap 190 responden toko besi dan bahan bangunan di Kota Semarang dan sekitarnya, bahwa hubungan kemitraan bisnis antar anggota saluran distribusi dengan suplier produk utama (semen) adalah penting dan menguntungkan bagi keduanya. Hubungan kerjasama yang terjalin tersebut diringkas dengan faktor-faktor sebagai berikut, Faktor kualitas hubungan, menunjukkan derajat ketinggian hubungan kemitraan yang saling menguntungkan antara toko besi bangunan dan suplier mereka yang berpengaruh terhadap integrasi strategik kebijakan produsen produk utama (semen).

Kualitas Komunikasi, menunjukkan derajat kerjasama komunikasi yang mendukung kepentingan bisnis diantara toko besi bangunan dan suplier mereka yang berpengaruh terhadap usaha koordinasi dan integrasi strategik kebijakan produsen produk utama (semen). Fleksibilitas, menunjukkan tingkat keluwesan hubungan dalam bertransaksi bisnis diantara toko besi bangunan dan suplier mereka yang berpengaruh terhadap integrasi strategik kebijakan produsen produk utama (semen). Misal dalam melakukan perjanjian kemitraan bisnis.

Integrasi Strategik, menggambarkan tingkat penyatuan dan keterpaduan dari kebijakan strategik suplier utama penerapannya pada anggota distribusinya supaya mempunyai loyalitas pada produk utama dari produsen tertentu.

Kinerja pemasaran, menunjukkan kinerja toko besi bangunan dan suplier produk utama berdasarkan ukuran kinerja yang relevan yang menggambarkan tingkat keberhasilan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan penjualan, kemampuan, hubungan yang harmonis diantara keduanya.

Implikasi Manajerial yang Diharapkan

Dengan hasil penelitian tersebut bisa diambil implikasi manajerial sebagai berikut. Bagi pihak suplier utama/produsen, Secara efektif dapat menyalurkan produk- produknya (merek) sesuai dengan keinginan pasar.

Dapat mengintegrasikan semua kegiatan pemasarannya dengan para anggota distribusinya, Mendapatkan informasi terkini dari anggota distribusinya mengenai situasi pasar. Mendapatkan loyalitas dari anggota distribusinya terhadap merek/produk yang disalurkanannya.

Menjadikan anggota distribusinya sebagai ujung tombak promosi merek produk-produknya secara tidak langsung

Sedangkan bagi pihak Toko (anggota distribusi), Secara efektif mendapatkan produk semen sesuai dengan jumlah yang

diharapkan. Kemudian mendapatkan akses yang menguntungkan dari semua produsen semen yang mempunyai hubungan bisnis (misal pemesanan, waktu pengiriman dll).

DAFTAR REFERENSI

- Achrol, R. 1991. "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*. 55 (4).
- Anderson & Weitz. 1987. "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels", *Journal of Marketing Research*. 24 (February)
- _____, C. James & Narus, A., James, 1990. "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*. Vol. 54 (January), p. 42- 58.
- Arbuckle, J.L., 1997, *Amos Users' Guide Version 3.6*, Chicago: Smallwaters Corporation.
- Bacon, L.D., 1997, *Using Amos for Structural Equation Modeling in Market Research*, Lynd Bacon & Associates, SPSS Inc.
- Bello, C. Daniel and Gilliland, I., David, 1997, "The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Expert Channel Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 6, January, p. 22-38.
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., 1995, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi kelima, Penerbit Erlangga.
- Dahlstrom, Robert, Kevin M. McNeilly, and Thomas W. Speh, 1996, "Buyer-Seller Relationship in the Procurement of Logistical Services," *Journal of Academy of Marketing Science* 24 (Spring) : 110-124.
- Diamond, William M., 1987, *Selection Channels of Distribution for Industrial Product*, in Buell, Victor P, *Hand book of Modern Marketing*, 2nd edition, Mcgrow-Hill International Edition.
- Dickinson, Rogers, 1987, *Marketing through Retailers*, in Buell, Victor P, *Hand book of Modern Marketing*, 2nd edition, Mcgrow-Hill International Edition.
- Dorsch, Michael J., Swanson, Scott R., and Kelley, Scott W., 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, p. 128-142.
- Dwyer, F. Robert and Sejo OH. 1987, " Output Sector Munificence Effects on The Internal Political Economy of marketing Channels" *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 347-358.
- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody, 1991, "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationship in Industrial Product Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 55 January, 52-69.
- Ferdinand, A., 1999, "Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage", *Thesis Doctoral*, March, Badan Penerbit Diponegoro.
- _____, 2000, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Diponegoro.
- _____, 2000, Sebuah pendekatan Strategik, Research Paper series No.01/mark/01/2000 Badan Penerbit Diponegoro.
- _____, 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen* (Edisi revisi) ", Badan Penerbit Diponegoro.
- Geringer, J.M. and Louis, Hebert, 1991 "Control and Performance of International Joint Ventures", *Journal of Business Studies*, 22 (summer0, p.235-254.
- Hair, J.R. Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black. 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings*, (Fourth ed.) Prentice Hall International. Inc.
- Heide, J.B., & John, G., 1988, "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*. 52 (January)
- Hermawan K ,1996, "Value Creation: Strategi memenangkan Persaingan Bisnis Global" dalam *Mangement Usahawan* Edisi Juni no 06.h.22-25
- Jap, Sandy D., 1999, "Pie-Expansion Effort : Collaboration Processes in Buyer- Supplier Relationship", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36., November, 461-475.
- Jhonson, Jean L , 1999 , "Strategic Integration in Industrial Distribution Chanel:Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume 27 No. 1 h.4-18

- Keegan, W.J., 1996, *Manajemen Pemasaran Global*, Simon & Schuster Pte.Ltd.
- Kotler, Philip , 1997, *Marketing Management Analisis, Planning, Implementaion and Controlling*, 9th. Uper Sadle River, NJ. Prentice Hall, Inc.
- Kumar, Nirmalya, 1996, "The power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationship", *Harvard, Bussiness Review*, November-December, p. 348-357
- _____, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, 1995, "The Effect of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, vol. 32 (February), p. 42-53.
- Miller D.C. 1991, *Handbook of Research Design and Social Measurement*, (Fifth Ed.) Sage Publications.
- Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R Nevin , 1996 , "Collaborative Communcation in Interfirm Relationship: Moderating Effects of Integration ang Control", *Journal of Marketing*, Vol.60 July, (p.103-115).
- _____, 1999, "Communicating for Better Channel Relationships", *Marketing Management*, Vol.8., summer (p. 38-48)
- Monger, R F, 1988, *Mastering Teknology, A Management Framework for Getting Result*, 1988 New York: Free Press
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D., 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July 1994), p. 20-38.
- Narus, James A and James C. Anderson, 1996, "Rethinking Distribution Adaptive Chanel" *Harvard Bussiness Review*, July-Agustus 1996 p. 112-120
- _____, James A and James C Anderson, 1987, "Turn your Industrial Distribution into Partners" in *Robust Sales Management, Harvard Bussiness Review*, Paperback.
- Pelham, Alfred M , 1997, "Mediating Influence On The Relationship Between Marketing Orientation and Profitability Firm", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer 97, p. 55-76.
- Sekitto Haruna, 1996, "The Implementation of The Relationship Marketing Process; By Bouraq : The Customer's Perspective", *Kelola*, No. 15/VI/1996, p. 25-37.
- Sitaniapessy, Reinier H., 2001, "Mengorganisir Saluran Distribusi Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran", *Usahawan*, No. 02 Th. XXX, Februari, hal. 12-17.
- Smith, Charles W , 1987, *Distribution Planning and Research*, in Buell, Victor P, Hand book of Modern Marketing, 2nd edition, Mcgrow-Hill International Edition.
- Stern W Louis and El-Ansary, 1996, *Marketing Chanel*", 5th edition 1996 Upper Sadle River Nj: Prentice Hall.
- Stern, W Louis and Frederick D Sturdivant, 1994, "Customer-driven distribution system" in *Robust Sales Management*", *Harvard Bussiness Review*, Paperback
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*, (Second ed) John Willey and sons Inc. Singapore.
- Singarimbun, M. 1995. *Metode Penelitian Survai*, Edisi revisi, Jakarta, Penerbit LP3ES.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV Albeta, Bandung.
- Sugiyono, 2001, "Lembaran Diktat Kuliah Analisa Kuantitatif", UNDIP - MM, Semarang.
- Unruh, J.A., 1997, *Customers Mean Business: Six Steps to Building Relationships That Last. Reading*". Addison Wesley.
- Wernerfelt, Birger (1984), "A Resource-Based View of The Firm" *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (2), p. 171-180.
- Young, L.C., & Wilkinson, I.F. 1989, "The Role of Trust and Cooperation in Marketing Channel: A Preliminary Study", *European Journal of Marketing*, (2)
- Zikmund, W.G., 1994, *Business Research Method*", (Fourth ed.) : The Dryden Press, Harcourt College. Publisher.
