JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 23 Oktober 2026 | **Revised:** 3 November 2026 | **Accepted:** 19 November 2026

Pengaruh Integrasi Pemasaran dan Integrasi *Supply Chain* terhadap Kinerja Penjualan dengan Dimediasi oleh Integrasi Operasional pada PT. Semen Padang di Provinsi Riau

Dani Oktavianus[1], Verinita Verinita[2], Dessy Kurnia Sari[3]
[1]Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Indonesia, Dani.oktavianus@gmail.com
[2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Indonesia, verinitaarsya@eb.unand.ac.id
[3]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Indonesia, dessyks@eb.unand.ac.id

Corresponding Author: Dani.oktavianus@gmail.com[1]

Abstract: *The national cement industry faces oversupply, constraints in fuel supply, and increasingly intense competition, including in Riau Province, where the market share of PT Semen Padang has fluctuated. These conditions call for closer coordination between marketing and supply chain functions so that market demand can be met efficiently and on time. However, previous studies have mostly focused on the corporate level and rarely examined the mechanism linking cross-functional integration to sales performance at the regional level. This study aims to analyze the effects of marketing integration and supply chain integration on operational integration and sales performance, and to test the role of operational integration as a mediating variable. The study employs a quantitative approach using primary data collected through a Likert-scale questionnaire administered to parties involved in marketing and distribution, namely the marketing and sales team, the supply chain and logistics team, and the distributors of PT Semen Padang in Riau Province. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through measurement model evaluation, structural model evaluation, and hypothesis testing using bootstrapping. The results show that all indicators meet the validity and reliability criteria, and that the model has adequate explanatory power and predictive relevance. Marketing integration and supply chain integration have positive and significant effects on both operational integration and sales performance. Operational integration has a positive and significant effect on sales performance and partially mediates the effects of both forms of integration. Supply chain integration exerts a relatively larger total effect than marketing integration. These findings confirm that improving sales performance requires balanced strengthening of marketing and supply chain capabilities, supported by strong internal operational coordination. Practically, management should prioritize stock availability and delivery reliability at the distributor level, expand cross-functional information systems, and strengthen marketing planning aligned with logistics capacity.*

Keyword: *Marketing Integration, Supply Chain Integration, Operational Integration, Sales Performance, PLS-SEM, Cement Industry*

Abstrak: Industri semen nasional menghadapi tekanan kelebihan pasokan, keterbatasan pasokan bahan bakar, dan persaingan yang semakin ketat, termasuk di Provinsi Riau, tempat pangsa pasar PT Semen Padang berfluktuasi. Kondisi ini menuntut koordinasi yang lebih erat antara fungsi pemasaran dan supply chain agar kebutuhan pasar dapat dipenuhi secara tepat waktu dan efisien. Namun, kajian terdahulu umumnya berfokus pada tingkat korporat dan jarang menelaah mekanisme yang menghubungkan integrasi lintas fungsi dengan kinerja penjualan pada tingkat regional. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh integrasi pemasaran dan integrasi supply chain terhadap integrasi operasional dan kinerja penjualan, serta menguji peran integrasi operasional sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert kepada pihak yang terlibat dalam proses pemasaran dan distribusi, yaitu tim pemasaran dan penjualan, tim supply chain dan logistik, serta distributor PT Semen Padang di Provinsi Riau. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, dan pengujian hipotesis dengan prosedur bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, serta model memiliki daya jelas dan relevansi prediktif yang memadai. Integrasi pemasaran dan integrasi supply chain berpengaruh positif dan signifikan terhadap integrasi operasional maupun kinerja penjualan. Integrasi operasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan serta memediasi secara parsial pengaruh kedua bentuk integrasi tersebut. Integrasi supply chain memberikan pengaruh total yang relatif lebih besar dibandingkan integrasi pemasaran. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja penjualan memerlukan penguatan kapabilitas pemasaran dan supply chain secara seimbang, disertai koordinasi operasional internal yang kuat. Secara praktis, manajemen disarankan memprioritaskan ketersediaan stok dan ketepatan pengiriman di tingkat distributor, memperluas sistem informasi lintas fungsi, dan memperkuat perencanaan pemasaran yang selaras dengan kapasitas logistik.

Kata Kunci: Integrasi Pemasaran, Integrasi *Supply Chain*, Integrasi Operasional, Kinerja Penjualan, SEM-PLS, Industri Semen

PENDAHULUAN

Industri semen nasional Indonesia saat ini tengah menghadapi tantangan besar berupa kondisi kelebihan kapasitas produksi (*oversupply*) yang berkepanjangan. Fenomena ini menciptakan tekanan kompetitif yang sangat tinggi bagi seluruh pelaku industri, termasuk PT Semen Padang sebagai salah satu produsen tertua dan terbesar di tanah air. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat, efektivitas strategi integrasi antara fungsi pemasaran dan rantai pasok (*supply chain*) menjadi faktor kritis yang menentukan kemampuan perusahaan untuk bertahan dan berkembang. Ketika fungsi pemasaran merancang strategi penjualan tanpa didukung oleh kapabilitas *supply chain* yang memadai, atau sebaliknya ketika *supply chain* beroperasi tanpa memahami kebutuhan pasar, maka perusahaan akan kehilangan daya saingnya (Zulkarnain et al., 2020). Lebih jauh lagi, kegagalan dalam mengintegrasikan kedua fungsi ini dapat mengakibatkan inefisiensi biaya, penurunan kualitas layanan, dan pada akhirnya hilangnya kepercayaan pelanggan (Esper et al., 2023).

Semen Indonesia Group (SIG) merupakan perusahaan semen terbesar di Indonesia yang memiliki beberapa anak perusahaan yang tersebar di seluruh pelosok tanah air dengan kapasitas produksi yang signifikan. PT Semen Padang, sebagai salah satu entitas anak SIG yang tertua dan memiliki sejarah panjang sejak 1910, memegang peranan strategis dalam industri semen nasional, khususnya di wilayah Sumatera. Dengan kapasitas produksi yang mencapai jutaan ton per tahun dan jaringan distribusi yang luas.

Pada paruh pertama tahun 2023, SIG mencatatkan produksi semen mencapai 29,3 juta ton, sementara permintaan semen nasional hanya sekitar 28 juta ton semen (IFES (Indonesia Forecast & Economic Statistics), 2023). Meskipun kebutuhan semen nasional diperkirakan mencapai sekitar 63 juta ton, kapasitas produksi semen Indonesia pada tahun 2022 telah melampaui angka tersebut dengan total kapasitas terpasang 116 juta ton per tahun, menghasilkan lebih dari 64 juta ton semen (IFES (Indonesia Forecast & Economic Statistics), 2023). Kelebihan kapasitas sebesar 45 persen di sektor semen ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan struktural antara produksi dan permintaan yang terus berlangsung. Kondisi *oversupply* ini semakin diperparah dengan maraknya pendirian pabrik-pabrik semen baru di berbagai daerah dalam dekade terakhir, yang sebagian besar beroperasi di bawah kapasitas optimal.

Data terbaru dari Asosiasi Semen Indonesia (ASI) mengungkapkan bahwa hingga tahun 2024, terdapat 18 produsen semen yang beroperasi di Indonesia dengan total kapasitas produksi terpasang mencapai 119 juta ton per tahun. Namun, tingkat utilitas pabrik (pemanfaatan kapasitas terpasang) hanya mencapai 53,1 persen, yang berarti hampir separuh dari kapasitas produksi nasional tidak termanfaatkan (ASI, 2024). Kondisi ini mencerminkan betapa beratnya tekanan persaingan yang dihadapi oleh setiap produsen semen di Indonesia. Industri semen menghadapi masalah *oversupply* dengan kapasitas produksi mencapai 119 juta ton, sedangkan kebutuhan nasional hanya sekitar 60 juta ton (Rafi et al., 2023)r. Dampak dari kelebihan kapasitas ini semakin diperparah dengan penurunan sektor properti dan rendahnya pertumbuhan ekonomi pasca-pandemi COVID-19.

Dalam kondisi pasar yang demikian, integrasi antara fungsi pemasaran dan *supply chain* menjadi kunci untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas operasional yang pada akhirnya menentukan kemampuan perusahaan bertahan dan berkembang (Prajogo & Olhager, 2012; Wang & Feng, 2023). Para peneliti menegaskan bahwa keberhasilan bisnis serta penyampaian layanan pelanggan yang lebih baik sangat tergantung pada pencapaian koordinasi dan integrasi yang efektif antar unit dalam perusahaan (Madhani, 2017). Sementara itu, konsep manajemen rantai pasok dimulai dalam literatur logistik, dan logistik terus memiliki dampak signifikan pada konsep tersebut, namun pemasaran memiliki peran penting dalam manajemen rantai pasok dan kedua fungsi tersebut harus diintegrasikan secara strategis (Min & Mentzer, 2000). Selain itu perusahaan yang mengimplementasikan manajemen rantai pasok yang efektif akan cepat tanggap dalam menghadapi perubahan dipermintaan pasar, gangguan pasok dan masalah operasional lainnya (D. Saputra et al., 2024).

Provinsi Riau merupakan salah satu wilayah strategis bagi pemasaran PT Semen Padang. Berdasarkan data internal perusahaan dan Asosiasi Semen Indonesia, pangsa pasar PT Semen Padang di Provinsi Riau selama periode 2022-2025 menunjukkan fluktuasi yang signifikan. Pada tahun 2022, pangsa pasar Semen Padang masih mendominasi dengan angka 58,6%. Namun, tren penurunan terus terjadi hingga tahun 2025 di mana pangsa pasarnya tercatat sebesar 48,4% (data per November 2025). Penurunan pangsa pasar sebesar lebih dari 10 persen dalam kurun waktu tiga tahun ini mengindikasikan adanya tekanan persaingan yang sangat kuat dari merek-merek pesaing. Merek Merdeka (MDK) yang merupakan produk dari SIG sendiri yang hadir untuk menghadang merek Ecobrand pesaing baru hadir ditahun 2024 kini telah menguasai 8,3 persen pasar pada tahun 2025. Dynamix (DYX) yang juga merupakan produk dalam portofolio SIG mengalami penurunan dari 22,0 persen menjadi 7,1 persen, sementara merek-merek pendatang baru seperti Semen Merah Putih (MP) justru menunjukkan peningkatan pangsa pasar dari 11,5 persen pada tahun 2022 menjadi 21,7 persen pada tahun 2025. Data pangsa pasar bulanan yang dirinci pada Tabel 1. menunjukkan dinamika persaingan yang sangat ketat di Riau.

Tabel 1. Perkembangan Pangsa Pasar (Market Share) Semen di Provinsi Riau (2022-2025)

Merek Semen	2022	2023	2024	2025
Semen Padang (SP)	58.6%	52.5%	47.9%	48.4%
Semen Merdeka (MDK)	-	-	1.4%	8.3%
Dynamix (DYX)	22.0%	19.1%	18.9%	7.1%
Semen Tiga Roda (ITP)	5.8%	6.8%	6.7%	8.6%
Conch (CONCH)	1.6%	4.7%	2.5%	2.9%
Merah Putih (MP)	11.5%	14.9%	19.3%	21.7%
Semen Garuda (GRD)	0.6%	1.9%	1.3%	1.8%

Sumber: Data Asosiasi Semen Indonesia & SIG (diolah, 2025)

Data pada Tabel 1. menunjukkan bahwa meskipun secara keseluruhan portofolio SIG (Semen Padang, Merdeka, dan Dynamix) masih menguasai pasar dengan total pangsa sekitar 63,2 persen pada tahun 2025, namun persaingan internal antar merek dalam satu grup menjadi tantangan tersendiri. Selain itu, merek-merek pesaing eksternal seperti Semen Tiga Roda (ITP) dan Semen Merah Putih (MP) terus menunjukkan tren peningkatan yang konsisten.

Salah satu permasalahan mendasar yang muncul dalam pengelolaan distribusi semen di Provinsi Riau adalah lemahnya integrasi antara fungsi pemasaran dan *supply chain*. Studi kasus pada PT. Dumai Indah Sejati, perusahaan distributor Semen Padang yang berlokasi di Kota Dumai, Riau, menunjukkan bahwa pengelolaan yang manual dan terpisah mengakibatkan perusahaan mengalami kesulitan dalam perencanaan kebutuhan, pengelolaan proses distribusi, dan persediaan barang (Y. Saputra et al., 2022). Permasalahan ini mencerminkan tantangan integrasi yang lebih luas antara fungsi pemasaran dan *supply chain*, di mana informasi mengenai rencana promosi dari tim pemasaran seringkali tidak tersampaikan dengan baik ke tim logistik, sehingga menyebabkan ketidaksesuaian antara stok produk dan program penjualan. Sebaliknya, keterbatasan informasi dari *supply chain* mengenai kendala distribusi membuat tim pemasaran kesulitan dalam membuat janji pengiriman yang akurat kepada pelanggan

Penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain (2020) mengungkapkan bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai *holding company* telah melakukan strategi integrasi pemasaran dan *supply chain* melalui penyatuan kedua fungsi dalam satu direktorat. Rantai pasok diintegrasikan secara terpusat dalam bentuk fungsi transportasi, distribusi, dan pengadaan. Dalam aspek pemasaran, *holding company* mengintegrasikan fungsi perencanaan pemasaran, pengendalian pemasaran, serta fungsi penjualan. Namun demikian, penelitian tersebut juga menemukan bahwa meskipun telah mendominasi pangsa pasar semen Indonesia setelah strategi *holding*, data menunjukkan bahwa pangsa pasar penjualan Semen Indonesia terus menurun. Masalah lain adalah akumulasi beban pokok pendapatan meningkat tajam, terutama karena pertumbuhan pendapatan tidak signifikan, sehingga laba kotor mengalami penurunan (Kexin & Teo, 2023; Zulkarnain et al., 2020). Hal ini mengindikasikan bahwa integrasi di tingkat korporat belum tentu efektif jika tidak diimplementasikan dengan baik di tingkat regional, seperti di Provinsi Riau.

Pada bulan Juli tahun 2025, kebijakan transformasi di PT Semen Indonesia mulai dijalankan, dimana fungsi Penjualan, Marketing dan Distribusi Transportasi dikembalikan ke unit anak perusahaan (AP) masing-masing sehingga kebijakan di holding lebih bersifat

strategis untuk fungsi-fungsi diatas. Di tengah tantangan tersebut, PT Semen Padang sebagai entitas anak perlu memastikan bahwa strategi integrasi pemasaran dan *supply chain* yang dirancang di tingkat korporat dapat diimplementasikan secara efektif di tingkat regional, termasuk di Provinsi Riau. Efektivitas integrasi ini akan tercermin dalam berbagai aspek operasional, seperti ketersediaan produk di gudang penyangga, ketepatan waktu pengiriman ke distributor, akurasi perencanaan permintaan, serta responsivitas terhadap fluktuasi pasar di berbagai kabupaten/kota di Riau (Esper et al., 2023; Wilden et al., 2022). Penelitian oleh Prajogo & Olhager (2012) menunjukkan bahwa integrasi logistik dan berbagi informasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja rantai pasok. Sementara itu, Golgeci & Gligor (2017) menekankan pentingnya mekanisme integratif dalam menjembatani kapabilitas pemasaran dan manajemen rantai pasok untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Sebagai contoh, adanya kekosongan supply disatu titik penyerahan barang seperti di gudang penyangga di Pekanbaru Riau pada semester 1 tahun 2026 tidak menjadi titik mati dalam penjualan mengingat *rerouting supply* dapat dilakukan langsung via Packer Dumai namun perlu koordinasi intensif dengan team SCM agar *rerouting* tersebut dapat berjalan intensif. Dalam konteks Provinsi Riau, integrasi pemasaran dan *supply chain* menjadi semakin krusial mengingat karakteristik pasar yang dinamis dan persaingan yang ketat. Distributor Semen Padang di Riau, seperti PT. Dumai Indah Sejati, membutuhkan dukungan sistem informasi yang terintegrasi untuk memantau proses distribusi, mengelola persediaan, dan merencanakan kebutuhan dengan lebih akurat. Penerapan pendekatan *e-supply chain management* dengan metode *Economic Order Quantity* (EOQ) dan *Reorder Point* (ROP) telah terbukti mampu menghasilkan rekomendasi kuantitas yang paling ekonomis dan notifikasi waktu pengadaan semen yang paling sesuai dengan kebutuhan (Kurniawan et al., 2024; Y. Saputra et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi dan integrasi sistem informasi dapat menjadi solusi untuk meningkatkan efektivitas integrasi pemasaran dan *supply chain* di tingkat regional.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hipotesis yang dirumuskan dari teori dan studi sebelumnya, serta menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasi (Sugiyono, 2020). Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur pengaruh integrasi pemasaran dan integrasi *supply chain* terhadap integrasi operasional dan kinerja penjualan PT Semen Padang di Provinsi Riau, serta menguji peran mediasi dalam model penelitian. Jenis penelitian yang digunakan bersifat kausal, yakni untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel. Penelitian ini mengkaji pengaruh integrasi pemasaran (X_1) dan integrasi *supply chain* (X_2) sebagai variabel independen terhadap integrasi operasional (Z) dan kinerja penjualan (Y) sebagai variabel dependen (Hair et al., 2019; Sugiyono, 2020).

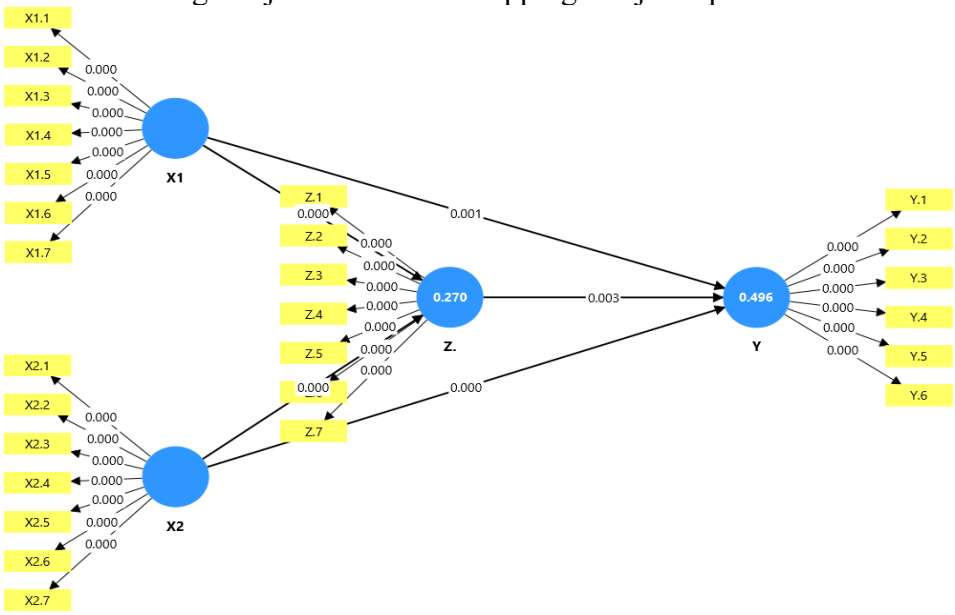
Secara deskriptif, penelitian ini menggambarkan persepsi responden terhadap kelima variabel yang diteliti. Secara inferensial, digunakan analisis statistik untuk menguji pengaruh antar variabel secara empiris. Data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert, lalu dianalisis dengan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Teknik ini dipilih karena mampu menangani model kausal dengan variabel mediasi menghasilkan estimasi prediktif yang kuat, serta dapat bekerja dengan sampel berukuran moderat dan tidak memerlukan asumsi normalitas data yang ketat (Ghozali & Latan, 2020; Hair et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel (resampling), sebagaimana disyaratkan dalam metode PLS-SEM untuk memperoleh nilai t-statistik dan p-value dari setiap koefisien jalur (Hair et al., 2019). Suatu hipotesis dinyatakan diterima (didukung secara empiris) apabila nilai t-statistik > 1,96 dan/atau p-value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5 persen (α = 0,05) untuk pengujian dua arah (two-tailed), sesuai kriteria pada Sub-bab 3.8. Diagram jalur hasil bootstrapping disajikan pada Gambar 1.1.



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Bootstrapping (P-Values)
Sumber: Output SmartPLS 4 - Bootstrapping, 5.000 subsampel (2026)

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur	Koefisien (β)	T-Statistik	P-Values	Keputusan
H1	X1 -> Z	0,355	3,517	0,000	Diterima
H2	X2 -> Z	0,355	3,940	0,000	Diterima
H3	X2 -> Y	0,353	3,572	0,000	Diterima
H4	X1 -> Y	0,307	3,325	0,001	Diterima
H5	Z -> Y	0,318	3,004	0,003	Diterima

Sumber: Output Bootstrapping SmartPLS 4 (5.000 subsampel), diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh lima hipotesis pengaruh langsung yang diajukan terbukti signifikan secara statistik pada taraf kepercayaan 95 persen, sebuah temuan yang jauh lebih kuat dibandingkan kajian pendahuluan yang hanya mendukung dua dari lima jalur langsung. Rincian hasil pengujian masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

H1: Integrasi Pemasaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integrasi Operasional (β = 0,355; t = 3,517 > 1,96; p = 0,000 < 0,05), sehingga H1 diterima.

H2: Integrasi Supply Chain terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integrasi Operasional (β = 0,355; t = 3,940 > 1,96; p = 0,000 < 0,05), sehingga H2 diterima. Nilai t-statistik jalur ini merupakan yang tertinggi di antara seluruh jalur langsung dalam model, menegaskan kekuatan dan konsistensi pengaruh Integrasi Supply Chain terhadap Integrasi Operasional.

H3: Integrasi Supply Chain terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Penjualan (β = 0,353; t = 3,572 > 1,96; p = 0,000 < 0,05), sehingga H3 diterima.

H4: Integrasi Pemasaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Penjualan (β = 0,307; t = 3,325 > 1,96; p = 0,001 < 0,05), sehingga H4 diterima.
H5: Integrasi Operasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Penjualan (β = 0,318; t = 3,004 > 1,96; p = 0,003 < 0,05), sehingga H5 diterima. Diterimanya H5 pada estimasi akhir ini memiliki konsekuensi penting bagi pengujian mediasi pada Sub-bab 4.6.2, karena signifikansi jalur Z -> Y merupakan prasyarat mutlak bagi terjadinya efek mediasi yang bermakna.

Pengujian Hipotesis Mediasi (Indirect Effects)

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Mediasi (Specific Indirect Effects)

Hipotesis	Jalur Mediasi	Koefisien Indirect (β)	T-Statistik	P-Values	Keputusan
H6	X1 -> Z -> Y	0,113	2,022	0,043	Diterima
H7	X2 -> Z -> Y	0,113	2,083	0,037	Diterima

Sumber: Output Bootstrapping SmartPLS 4 (5.000 subsampel), diolah (2026)

Tabel 3 menunjukkan bahwa kedua hipotesis mediasi terbukti signifikan secara statistik, sebuah temuan yang sepenuhnya berbeda dari kajian pendahuluan. H6, yang menduga Integrasi Operasional memediasi pengaruh Integrasi Pemasaran terhadap Kinerja Penjualan, diterima (β = 0,113; t = 2,022; p = 0,043). H7, yang menduga Integrasi Operasional memediasi pengaruh Integrasi Supply Chain terhadap Kinerja Penjualan, juga diterima dengan besaran koefisien yang identik (β = 0,113; t = 2,083; p = 0,037). Diterimanya kedua hipotesis mediasi ini secara statistik konsisten dengan signifikannya seluruh jalur pembentuk mediasi pada Tabel 1.2 (H1, H2, dan H5), yang seluruhnya merupakan prasyarat bagi terjadinya efek mediasi yang bermakna dalam kerangka pengujian mediasi berbasis bootstrapping (Hair et al., 2019). Karena pengaruh langsung X1 -> Y (H4) dan X2 -> Y (H3) juga tetap signifikan di samping jalur tidak langsungnya, peran Integrasi Operasional pada kedua hubungan ini tergolong mediasi parsial (partial mediation), bukan mediasi penuh (full mediation): Integrasi Pemasaran maupun Integrasi Supply Chain sama-sama memengaruhi Kinerja Penjualan baik secara langsung maupun melalui penguatan Integrasi Operasional terlebih dahulu. Total pengaruh X1 terhadap Y (langsung 0,307 ditambah tidak langsung 0,113) mencapai 0,420, sementara total pengaruh X2 terhadap Y (langsung 0,353 ditambah tidak langsung 0,113) mencapai 0,465, menjadikan Integrasi Supply Chain sebagai prediktor dengan total pengaruh terbesar terhadap Kinerja Penjualan.

Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil
1	H1	Integrasi pemasaran berpengaruh positif terhadap integrasi operasional	Diterima
2	H2	Integrasi supply chain berpengaruh positif terhadap integrasi operasional	Diterima
3	H3	Integrasi supply chain berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan	Diterima
4	H4	Integrasi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan	Diterima
5	H5	Integrasi operasional berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan	Diterima
6	H6	Integrasi operasional memediasi pengaruh integrasi pemasaran terhadap kinerja penjualan	Diterima
7	H7	Integrasi operasional memediasi pengaruh integrasi supply chain terhadap kinerja penjualan	Diterima

Sumber: Diolah dari Tabel 2 dan Tabel 3 (2026)

Secara ringkas, dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seluruh tujuh hipotesis terbukti didukung secara empiris (H1 hingga H7). Baik Integrasi Pemasaran maupun Integrasi Supply Chain terbukti signifikan dalam membentuk Integrasi Operasional maupun dalam mendorong Kinerja Penjualan, baik secara langsung maupun melalui mediasi parsial Integrasi Operasional. Temuan ini memberikan gambaran yang jauh lebih kaya bahwa dalam konteks PT Semen Padang di Provinsi Riau, peningkatan kinerja penjualan merupakan hasil dari sinergi menyeluruh antara integrasi pemasaran, integrasi supply chain, dan integrasi operasional, bukan bergantung pada satu variabel determinan tunggal. Integrasi Supply Chain tetap tercatat sebagai prediktor dengan total pengaruh terbesar terhadap Kinerja Penjualan (0,465), namun Integrasi Pemasaran turut memberikan kontribusi yang bermakna dan tidak dapat diabaikan (total pengaruh 0,420), sementara Integrasi Operasional berperan ganda sebagai variabel dependen yang dibentuk oleh kedua prediktor eksogen sekaligus sebagai mediator parsial yang meneruskan sebagian pengaruh tersebut kepada Kinerja Penjualan. Interpretasi mendalam atas temuan ini, termasuk kaitannya dengan teori dan penelitian terdahulu.

Pembahasan

Pengaruh Integrasi Pemasaran terhadap Integrasi Operasional (H1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Integrasi Pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integrasi Operasional ($\beta = 0{,}355$; $t = 3{,}517$; $p = 0{,}000$), sehingga H1 diterima. Temuan ini mendukung argumentasi Golgeci dan Gligor (2017) bahwa kapabilitas pemasaran yang muncul, seperti innovativeness dan market learning capability, secara langsung mendukung kapabilitas supply chain, serta sejalan dengan temuan Cartwright et al. (2025) yang menekankan peran kolaborasi pemasaran-penjualan terhadap peningkatan kapabilitas operasional. Hasil akhir penelitian ini menegaskan bahwa tim pemasaran/sales memiliki peran nyata dalam membentuk koordinasi operasional lintas fungsi di PT Semen Padang Provinsi Riau.

Pengaruh Integrasi Supply Chain terhadap Integrasi Operasional (H2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Integrasi Supply Chain berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integrasi Operasional ($\beta = 0{,}355$; $t = 3{,}940$; $p = 0{,}000$), sehingga H2 diterima. Nilai t-statistik jalur ini merupakan yang tertinggi di antara seluruh jalur langsung dalam model, meskipun besaran koefisiennya kini relatif seimbang dengan pengaruh Integrasi Pemasaran (H1). Temuan ini mendukung argumentasi Flynn, Huo, dan Zhao (2010) bahwa integrasi internal memiliki pengaruh positif terhadap integrasi dengan pemasok maupun pelanggan sebagai bagian dari integrasi operasional secara luas, serta sejalan dengan Prajogo dan Olhager (2012) yang menekankan peran sentral integrasi logistik dan berbagi informasi dalam meningkatkan kinerja rantai pasok.

Pengaruh Integrasi Supply Chain terhadap Kinerja Penjualan (H3)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Integrasi Supply Chain berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Penjualan ($\beta = 0{,}353$; $t = 3{,}572$; $p = 0{,}000$), sehingga H3 diterima. Temuan ini sejalan dengan hasil meta-analisis Chang et al. (2016) yang menemukan bahwa integrasi rantai pasok memiliki dampak total positif terhadap kinerja keuangan perusahaan, serta sejalan dengan Prajogo dan Olhager (2012) yang membuktikan bahwa integrasi logistik dan berbagi informasi secara langsung meningkatkan kinerja rantai pasok. Nilai effect size ($f^2 = 0{,}209$, kategori sedang) menegaskan bahwa pengaruh ini memiliki kebermaknaan praktis yang cukup substansial dalam menjelaskan variasi Kinerja Penjualan.

Pengaruh Integrasi Pemasaran terhadap Kinerja Penjualan (H4)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Integrasi Pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Penjualan (β = 0,307; t = 3,325; p = 0,001), sehingga H4 diterima. Temuan ini mendukung argumentasi Madhani (2017) mengenai peran koordinasi antar-unit dalam meningkatkan kualitas layanan pelanggan, serta sejalan dengan Cartwright, Um, dan Davies (2025) yang menunjukkan dampak positif kolaborasi pemasaran-penjualan terhadap kinerja bisnis.

Pengaruh Integrasi Operasional terhadap Kinerja Penjualan (H5)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Integrasi Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Penjualan (β = 0,318; t = 3,004; p = 0,003), sehingga H5 diterima. Temuan ini mendukung argumentasi Flynn, Huo, dan Zhao (2010) mengenai keunggulan pola integrasi seimbang (high uniform pattern) terhadap kinerja bisnis, serta sejalan dengan Prajogo dan Olhager (2012) yang menunjukkan pengaruh signifikan integrasi internal terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Peran Mediasi Integrasi Operasional (H6 dan H7)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kedua hipotesis mediasi diterima: H6 mengenai mediasi Integrasi Operasional pada hubungan Integrasi Pemasaran terhadap Kinerja Penjualan (β = 0,113; t = 2,022; p = 0,043), dan H7 mengenai mediasi Integrasi Operasional pada hubungan Integrasi Supply Chain terhadap Kinerja Penjualan (β = 0,113; t = 2,083; p = 0,037). Kedua temuan ini mendukung penuh hipotesis yang dibangun berdasarkan Salah, Çağlar, dan Zoubi (2023) yang menemukan peran mediasi integrasi rantai pasok pada hubungan praktik produksi-operasi dengan kinerja keuangan, serta Cartwright, Um, dan Davies (2025) yang mendukung peran mediasi aktivitas kolaboratif pemasaran-penjualan-operasi terhadap kinerja bisnis-berbeda secara mendasar dari kajian pendahuluan yang menolak kedua hipotesis ini.

Karena pengaruh langsung X1 -> Y (H4) dan X2 -> Y (H3) tetap signifikan berdampingan dengan jalur tidak langsungnya, peran Integrasi Operasional pada kedua hubungan ini secara teknis tergolong mediasi parsial (partial mediation), bukan mediasi penuh (full mediation). Artinya, Integrasi Pemasaran maupun Integrasi Supply Chain sama-sama memengaruhi Kinerja Penjualan melalui dua jalur yang saling melengkapi: pengaruh langsung yang dirasakan segera oleh pasar (melalui aktivitas pemasaran dan keandalan pasokan), serta pengaruh tidak langsung yang terlebih dahulu diproses dan diperkuat melalui mekanisme koordinasi operasional lintas fungsi. Pola mediasi parsial yang identik pada kedua jalur (koefisien indirect sama-sama 0,113) juga mengindikasikan bahwa Integrasi Operasional berfungsi sebagai "penyalur" yang setara bagi kedua prediktor eksogen, tanpa keberpihakan pada salah satu di antara Integrasi Pemasaran maupun Integrasi Supply Chain.

Implikasi teoretis dari temuan H6 dan H7 ini adalah bahwa Integrasi Operasional pada konteks penelitian ini berperan ganda: sebagai outcome yang dibentuk oleh Integrasi Pemasaran dan Integrasi Supply Chain (dikonfirmasi H1 dan H2), sekaligus sebagai mekanisme penyalur (conduit) parsial yang menjembatani sebagian pengaruh keduanya terhadap Kinerja Penjualan. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa investasi pada penguatan mekanisme koordinasi internal (rapat, sistem informasi, penyelesaian masalah bersama) memiliki manfaat ganda: pertama, memperkuat Integrasi Operasional itu sendiri; dan kedua, meneruskan sebagian manfaat tersebut menjadi peningkatan kinerja penjualan yang terukur. Namun demikian, karena mediasi yang terjadi bersifat parsial (bukan penuh), perusahaan tetap perlu berinvestasi secara langsung dan spesifik pada kapabilitas pemasaran maupun supply chain eksternal, dan tidak dapat mengandalkan penguatan koordinasi internal semata sebagai satu-satunya jalur pengungkit kinerja penjualan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Karakteristik responden penelitian didominasi oleh laki-laki (82,54 persen), berusia 36-45 tahun (55,56 persen), berpendidikan Sarjana/S1 (60,32 persen), memiliki masa kerja/kemitraan lebih dari 10 tahun (87,30 persen), dan mayoritas berasal dari Tim Supply Chain & Logistik (44,44 persen). Profil ini mencerminkan responden yang berpengalaman dan kompeten dalam menilai praktik integrasi pemasaran, supply chain, dan operasional di lapangan.
2. Secara deskriptif, ketiga variabel integrasi (Integrasi Pemasaran, Integrasi Supply Chain, dan Integrasi Operasional) dipersepsikan responden berada pada kategori Tinggi hingga Sangat Tinggi (TCR berkisar 82,81-85,94 persen), sedangkan variabel Kinerja Penjualan memperoleh penilaian yang relatif lebih moderat pada kategori Tinggi (TCR 79,89 persen).
3. Evaluasi model pengukuran (outer model) menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian memenuhi kriteria validitas konvergen, reliabilitas, serta validitas diskriminan, sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam pengujian model struktural.
4. Evaluasi model struktural (inner model) menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,270 (lemah-moderat) untuk variabel Integrasi Operasional dan 0,496 (moderat) untuk variabel Kinerja Penjualan, dengan nilai Q^2 predict yang positif untuk kedua variabel (0,196 dan 0,364) yang mengindikasikan model memiliki relevansi prediktif yang memadai, nilai SRMR (0,088) diatas batas ideal 0,08 yang umum digunakan dalam literatur PLS-SEM dan NFI (0,676) mendekati kategori kesesuaian yang dapat diterima meskipun belum mencapai nilai 1 yang mengindikasikan kesesuaian sempurna.
5. Dari tujuh hipotesis yang diajukan, semuanya terbukti signifikan secara statistik, yaitu H1-H2 (Integrasi Pemasaran dan Supply Chain terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integrasi Operasional), H3-H4 (Integrasi Supply Chain & Pemasaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Penjualan) dan H5 (Integrasi Operasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Penjualan). H6-H7 sebagai hipotesis mediasi terbukti signifikan secara statistik.
6. Temuan ini secara tegas menyimpulkan bahwa Integrasi Supply Chain dan Integrasi Pemasaran merupakan variabel yang dapat mendorong Integrasi Operasional maupun Kinerja Penjualan PT Semen Padang di Provinsi Riau, dan Integrasi Operasional terbukti memiliki pengaruh signifikan baik secara langsung maupun melalui jalur mediasi terhadap Kinerja Penjualan pada konteks penelitian ini.

Saran

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel penelitian, baik dari sisi jumlah responden maupun cakupan wilayah geografis (misalnya membandingkan beberapa provinsi wilayah pemasaran Semen Padang), guna meningkatkan generalisasi dan kekuatan statistik model penelitian.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan penggunaan desain penelitian longitudinal atau time-lagged survey untuk menangkap dinamika hubungan antara integrasi pemasaran-supply chain-operasional terhadap kinerja penjualan yang bersifat kumulatif dari waktu ke waktu.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melengkapi data persepsional dengan data kinerja penjualan aktual/objektif dari sistem informasi perusahaan (seperti data volume penjualan bulanan dalam ton, tingkat retur aktual, dan pangsa pasar berbasis data pihak ketiga), guna mengurangi potensi bias persepsi dan meningkatkan validitas eksternal hasil penelitian.
4. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mengeksplorasi kemungkinan variabel moderator lain yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara Integrasi Operasional dan Kinerja Penjualan, misalnya intensitas persaingan pasar, tingkat

digitalisasi perusahaan, atau kualitas hubungan (relationship quality) dengan distributor.

REFERENSI

Cartwright, S., Um, J., & Davies, I. (2025). Unlocking resilience and performance: the dynamic impact of collaborative social media integration in operations, marketing and sales. *Supply Chain Management*, *30*(1), 86–105. https://doi.org/10.1108/SCM-05-2024-0310

Chang, W., Ellinger, A. E., Kim, K. K., & Franke, G. R. (2016). Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors. *European Management Journal*, *34*(3), 282–295. https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.008

Esper, T. L., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2023). Marketing and Supply Chain Management: A Collaborative Research Agenda. *Journal of Marketing*, *87*(1), 1–19. https://doi.org/10.1177/00222429221110167

Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach. *Journal of Operations Management*, *28*(1), 58–71. https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001

Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program {SmartPLS} 3.0* (2. vyd.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Golgeci, I., & Gligor, D. M. (2017). The interplay between key marketing and supply chain management capabilities: the role of integrative mechanisms. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *32*(3), 472–483. https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2016-0102

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

IFES (Indonesia Forecast \& Economic Statistics). (2023). *Laporan Industri Semen Indonesia 2023: Produksi, Kapasitas, dan Permintaan Nasional*.

Kexin, Z., & Teo, P.-C. (2023). The Adoption of Stimulus-Organism-Response (SOR) Model in the Social Commerce Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *13*(7), 1879–1886. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i7/17290

Kurniawan, R., Pratama, A., & Hidayat, T. (2024). Implementasi E-Supply Chain Management dengan Metode {EOQ} dan {ROP} untuk Efisiensi Persediaan Distributor Semen. *Jurnal Sistem Informasi dan Teknologi Informasi*, *13*(1), 22–35.

Madhani, P. M. (2017). Logistics and Marketing Integration: Enhancing Competitive Advantages. *The IUP Journal of Management Research*, *16*(3), 7–29.

Min, S., & Mentzer, J. T. (2000). The Role of Marketing in Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution \& Logistics Management*, *30*(9), 765–787. https://doi.org/10.1108/09600030010351462

Prajogo, D., & Olhager, J. (2012). Supply Chain Integration and Performance: The Effects of Long-Term Relationships, Information Technology and Sharing, and Logistics Integration. *International Journal of Production Economics*, *135*(1), 514–522. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.001

Rafi, M., Santosa, B., & Indrayani, E. (2023). Analisis Kondisi Oversupply Industri Semen Indonesia dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Teknik ITS*, *12*(1), A1--A8. https://doi.org/10.12962/j23373539.v12i1

Saputra, D., Lukman, S., & Pujani, V. (2024). Investigation of The Connections Between Supply Chain Management Practices and Supply Chain Responsiveness from Competitive Advantage in the Palm Oil Industry. *Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development*, *6*(5), 2182–2192. https://doi.org/10.38035/rrj.v6i5.1105

Saputra, Y., Adriansyah, A., & Hidayatullah, S. (2022). Analisis Sistem Informasi Distribusi pada {PT.} Dumai Indah Sejati. *Jurnal Ilmiah Rekayasa dan Manajemen Sistem Informasi*, *8*(1), 1–9.

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R\&D* (2. vyd.). Alfabeta.

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2022). Dynamic Capabilities and Marketing Capabilities: A Review and Future Directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *50*(3), 432–456. https://doi.org/10.1007/s11747-022-00865-8

Zulkarnain, D., Wahyudi, E., & Sasongko, S. (2020). Integration Strategy of Marketing and Supply Chain {PT} Semen Indonesia (Persero) {Tbk.} Holding Company. *Regional Dynamic: Journal of Policy and Business Science*, *1*(1), 48–66. https://doi.org/10.19184/rdjpbs.v1i1.17830