



## PENGARUH *DISTRIBUSI SELLING-IN* TERHADAP KINERJA PEMASARAN

Oleh  
Sujoko, SH MM\*

### Abstraksi

*Penulis mengembangkan suatu konsep model penelitian dampak dari orientasi pasar pemasok terhadap orientasi pasar distributor serta hubungan saluran distribusi dipandang dari persepektif distributor yang merupakan proposisi dari Sigauw JA, Simpson PM, and Baker TL (1998). Serta penelitian dari Frazier and Lassar (1996,p.49) menganjurkan perlu dilakukan penelitian lebih lanjut pada distribusi intensiti atas kategori dan barang yang berbeda. Misalnya produk perawatan rambut, makanan hewan, serta produk consumergood. Karena itu penelitian ini dilakukan terhadap produk battery National pada perusahaan distribusi PT. Lima Sempurna Makmur (selanjutnya disebut LSM) di Kota Semarang. Hasil studi dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kualitas hubungan dan kinerja tenaga penjualan terhadap distribusi selling-in serta terdapat pengaruh yang positif antara distribusi selling-in terhadap kinerja pemasaran. Alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah The Structural Equation Model (SEM). Akan tetapi ada keterbatasan dalam penelitian ini sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dimasa yang akan datang, baik mengenai jumlah variabel maupun indikturnya sesuai dengan agenda penelitian mendatang.*

Hal yang perlu dicermati dan dilakukan oleh perusahaan dalam dunia bisnis yang selalu dinamis adalah menciptakan pasar baru atau paling tidak mempertahankan keadaan pasar yang sudah ada dari ancaman para pesaing. Dengan kondisi ini perusahaan perlu menata ulang strategi bisnisnya, antara lain dengan distribusi, khususnya *distribusi selling-in* pada outlet. Oleh karena itu dengan semakin meningkatnya *distribusi selling-in* tersebut dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Pelayanan terhadap outlet tersebut dapat dilakukan langsung oleh produsen melalui saluran distribusinya atau dapat pula melalui distributor. Dengan berbagai pertimbangan dimana produsen memilih perantara dalam memasarkan produknya dikarenakan adanya suatu keterbatasan dalam sumber daya (baik sumber daya manusia, dana atau peralatan), adanya diskrepansi keragaman pilihan dan kuantitas, dan yang lebih nyata adalah

efisiensi. Hal ini didukung oleh penelitian Anderson and Fein (1997,p.33) bahwa keterbatasan perusahaan dalam coverage atau adanya keterbatasan distributor akan merek campuran, merupakan hal yang kontradiktif sebagai alasan dasar bahwa pemasok memakai distributor, untuk mencapai coverage yang tinggi dan menurunkan biaya. Pada kesempatan lain Shipley and Jobber, (1989,p.155) beralasan bahwa dengan menggunakan *intermediate* untuk produsen, berarti meningkatkan penjualan atau menurunkan biaya perunit juga untuk menurunkan biaya coverage, kontak pada pelanggan, ketersediaan produk, penjualan, umpan balik di pasar dan pelayanan lainnya. Serangkaian kegiatan perusahaan yang mempengaruhi kinerja pemasaran, dapat melalui kualitas hubungan dengan pelanggan dan kinerja tenaga penjualan, dimana

\* Penulis adalah Alumnus Program  
Magister Manajemen Universitas  
Diponegoro Semarang

serangkaian kegiatan tersebut untuk mendukung kinerja pemasaran.

Sebagai instrumen kebijakan perusahaan menurut Ferdinand, Augusty (2000,p.40), kebijakan distribusi dapat digunakan untuk memamanajemeni persaingan dengan asumsi bahwa semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan, akan semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada pasar target tertentu. Masih menurut Ferdinand, Augusty (2000,p.46-48) yaitu Kebijakan distribusi dapat dikembangkan berpijak pada dua pilihan dasar yaitu kebijakan *selling-in* yang berada dalam daerah pengendalian perusahaan distribusi, serta kebijakan *selling-out* yang berada di daerah di luar pengendalian perusahaan distribusi. *Selling-in* diarahkan pada proses merchandising, yaitu pemajangan pada outlet-outlet pasar (*customer*), sehingga tugas manajemen adalah menjamin ketersediaan barang/jasa di tingkat outlet pasar, sementara *selling-out* diarahkan pada kegiatan manajemen retail untuk mendorong percepatan arus keluar barang ke konsumen akhir (*consumer enduser*).

Untuk mencapai kesemuanya diperlukan suatu prasarana dan sarana yang memadai misalnya kesiapan manajemen dalam mengelola salesforce, membina hubungan baik dengan pelanggan. Selanjutnya Canon and Homburg (2001,p.29) berpendapat bahwa kualitas hubungan yang tinggi berpengaruh terhadap meningkatnya pembelian dari pelanggan. Sedangkan Shipley and Jobber (1989,p.154) menemukan bahwa evaluasi kinerja salesforce distributor, kompensasi, dan metode evaluasi merupakan implementasi teknik dan keputusan manajemen penjualan. Peneliti lain Sigauw JA, Simpson PM, dan Baker TL (1998) menemukan bahwa secara langsung maupun tidak perilaku pemasok distribusi mempunyai dampak yang positif dengan laba perusahaan. Sedangkan penelitian dari Pelham. A (1997,p.66) menunjukkan bahwa strategi biaya yang murah akan mempunyai

pengaruh yang kuat terhadap efektifitas perusahaan dan juga berpengaruh terhadap pertumbuhan atau strategi diferensiasi yang akhirnya akan mempengaruhi kemampuan (*profitability*). Oleh karena itu penelitian tersebut merupakan *research gap* yang muncul dalam penelitian ini, sehingga peneliti terdahulu menyarankan agar dilakukan penelitian lebih lanjut.

Dengan demikian arti pentingnya distribusi adalah merupakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan. Sementara itu dalam penelitian lain disebutkan bahwa belum optimalnya distribusi yang dilakukan oleh perusahaan merupakan salah satu penyebab dari sulitnya pencapaian kinerja pemasaran. Sehingga dalam penelitian ini variabel kualitas hubungan, serta kinerja tenaga penjualan dapat mempengaruhi *distribusi selling-in*, dan akhirnya pada kinerja pemasaran. Dengan demikian pertanyaan yang muncul dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh kualitas hubungan dan kinerja tenaga penjualan terhadap peningkatan *distribusi selling-in*? Bagaimana pengaruh *distribusi selling-in* terhadap kinerja pemasaran?.

#### Definisi Utama

Kualitas hubungan adalah suatu konstruk yang mencerminkan ukuran secara keseluruhan iklim hubungan di dalam perusahaan, Johnson, (1999,p.11). Kinerja Tenaga Penjualan adalah sebagai penilaian terhadap kualitas perilaku dalam bekerja, konsep kualitas perilaku ini merefleksikan aktivitas tenaga penjualan yang menunjukkan hasil yang berbeda-beda, Plank dan Reid (1994,p.46). *Distribusi Selling-In* adalah semua kegiatan yang dilakukan oleh produsen dalam menjual barang atau layanan kepada perantara (*intermediate*) yang mana untuk dibisniskan kembali, Ferdinand, A (2000,p. 46-48). Kinerja Pemasaran adalah suatu yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu kemampuan perusahaan dalam mengefektifkan

perusahaan, meningkatkan pangsa pasar serta profitabilitas.

### ***Distribusi Selling-In***

Membangun jaringan distribusi bagi perusahaan bertujuan agar ketersediaan barang yang tinggi di pasar. Tidak hanya itu dengan jejaring kuat membantu perusahaan mempercepat proses introduksi produk baru di pasar, mengurangi variasi harga yang dibayar konsumen, meningkatkan *awareness*, dan memonitor gerak gerik pesaing. Pengetahuan yang kuat mengenai pasar merupakan aset sangat penting bagi perusahaan untuk membangun keunggulan bersaing. Menurut Coughlan and Anderson (1997,p.71) pada awalnya sebuah produk baru akan didistribusikan melalui saluran distribusi milik perusahaan atau lebih efisien melalui organisasi yang independen (*intermediate*). Hal tersebut akan menyangkut masalah kontrol bila melalui *intermediate*. Sedangkan menurut Michman, R.D (1990,p.33) melalui penelitiannya para pemasar dapat menggunakan penelitian ini untuk mengetahui efek yang potensial dari perubahan dalam strategi bersaing sebagai hasil dari perubahan fungsi pemasaran tersebut. Karena dengan meningkatnya intensitas persaingan, inovasi teknologi, semakin menurunnya siklus hidup produk, dan alokasi ulang dari fungsi pemasaran boleh dikatakan sebagai posisi kekuatan dalam persaingan antara *manufacturer* dan *wholesaler*.

Pemasar akan percaya terhadap kemampuan distributor untuk mengimplementasikan rencana strategis secara objektif terhadap pelaksanaan demi pentingnya hubungan tersebut. Dalam program pemasaran meliputi produk, harga, dan strategi promosi yang konsisten dengan mencari saluran distribusi. Peneliti lain yaitu Vaile, Roland S *et al*,1952 dalam Michman (1990,p.34-35) berpendapat bahwa kekuatan dan kelemahan dari sistem distribusi akan menentukan peran dari perusahaan dalam sistem salurannya. Sebagai contoh

perusahaan yang mempunyai keterbatasan sumberdaya dalam persaingan industri kemungkinan akan menggunakan suatu organisasi yang independen untuk menjalankan fungsi pemasarannya. Sama halnya dengan perusahaan yang berkembang akan mengefektifkan sumberdaya pemasarannya yaitu mengintegrasikan ulang fungsi pemasarannya. Fungsi tersebut meliputi delapan hal yaitu pemesanan, pembayaran, kepemilikan barang (*physical possession*), pemilikan, promosi, kerjasama, keuangan dan menanggung resiko.

Dengan demikian jelaslah bahwa perusahaan mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam menjual produknya sehingga diperlukan perantara sebagai saluran distribusi untuk menjangkau konsumen akhir. Hal lain menurut Michman (1990,p.36) strategi dari synergi/kerjasama dalam pemasaran dapat dilakukan secara parsial atau penuh dari teori fungsional *shiftability*. Sinergi dapat dilakukan dengan pertimbangan skala ekonomis untuk menurunkan biaya pada masing-masing fungsi, seperti pembelian, inventory, transportasi dan pergudangan. Disisi lain *wholesaler* diasumsikan mempunyai fungsi pemasaran dari *manufacturer* untuk menghadapi dalam persaingan yang ketat. Sedangkan *manufacturer* memfokuskan diri pada fungsi inovasi serta strategi pemasarannya.

Dalam Ferdinand, Augusty (2000,p.44) pada kegiatan penjualan, pemilihan outlet-anggota saluran penjualan/distribusi yang akan digunakan perlu dilakukan dengan membuat pertimbangan-pertimbangan dasar sebagai berikut. *Pertama*, potensi volume penjualan-apakah outlet – saluran yang dipilih dapat menjangkau pembeli potensial dalam jumlah yang cukup untuk suatu keuntungan yang optimal, *kedua* adanya *comparative distribution cost* yang efisien yaitu apakah dengan jelas saluran yang digunakan dapat memberikan efisiensi kinerja yang baik. Hal ini penting sebab beberapa studi biaya distribusi dan penjualan menunjukkan bahwa

saluran yang paling panjang adalah saluran yang paling baik, *ketiga Net profit possibilities* – saluran dengan potensi penjualan yang tinggi dapat mempunyai biaya distribusi dan penjualan yang tinggi sehingga net profitnya menjadi rendah. Dalam perumusan kebijakan saluran distribusi harus mempertimbangkan sungguh-sungguh hubungan antara *gross margin*, biaya-biaya dan net profit. *Gross profit* yang tinggi (yang diperoleh bila saluran pendek) tidak selalu berarti menghasilkan net profit yang tinggi.

### Kualitas Hubungan

Kualitas hubungan antara produsen dengan distributor atau intermediate perlu diperhitungkan dalam membina hubungan dengan perusahaan. Kualitas hubungan meliputi kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*) maupun kejujuran (*fairness*), Johnson, (1999,p.6). Jab and Ganesan, (2000,p.227) berpendapat meskipun terjadi tekanan untuk mengembangkan kerjasama aliansi penjual dan pembeli, berbagai kerjasama hubungan diantara keduanya yaitu kekuatan pemasok dan *downstream* (hilir) saluran pelanggan perlu dilakukan. Ketika pengecer menerima pemasok mereka bersepakat untuk berhubungan, mereka mengetahui bahwa pemasok akan bekerja keras untuk membuat hubungan kerja. Kerja sama antara pemasok dan pengecer untuk meningkatkan keuntungan antara keduanya perlu dievaluasi sebagai kinerja, (Jab and Ganesan,2000,p. 233}

Macneil (1980 dalam Heide and John, 1992,p.35), dengan tegas mendefinisikan norma hubungan disyaratkan sebagai kelanjutan dari suatu tipe norma yang saling melengkapi. Tiga dimensi yang dapat diidentifikasi yaitu fleksibilitas(*flexibility*), solidaritas(*solidarity*), dan saling tukar informasi(*information exchange*). Fleksibilitas didefinisikan bahwa harapan kedua belah pihak dapat menyesuaikan keadaan yang berubah. Solidaritas didefinisikan bahwa kedua belah pihak

mengharapkan nilai yang tinggi dari hubungan tersebut. Saling tukar informasi didefinisikan bahwa harapan kedua belah pihak akan proaktif dalam menyediakan layanan informasi kepada patnernya. Dengan demikian baik produsen maupun intermediate hendaknya saling memberi dan mengisi sehingga terjalin suatu hubungan yang saling menguntungkan.

Sementara itu Perreault and Cannon (1999,p.441), saling menukar informasi (*informasi exchange*) adalah sebagai harapan dari bagian adanya keterbukaan informasi yang dimungkinkan digunakan oleh kedua belah pihak. Lebih lanjut keterbukaan informasi tersebut diindikasikan oleh kemauan keduanya baik pemasok atau pembeli sebagai bagian yang penting, dan sama-sama memiliki informasi. Kelly and Thibaut, 1978 dalam Perreault and Cannon (1999,p.441), bahwa saling menukar informasi akan diketahui bilamana hasil kerjasama diantara mereka yang saling menguntungkan. Pada kesempatan lain Clopton, 1984 dalam Perreault and Cannon (1999,p.441) menemukan lebih lanjut mengenai pembagian informasi adalah cerminan pada integrasi tawar menawar dan menghasilkan kerja sama yang optimal. Hal yang perlu digaris bawahi saling menukar informasi adalah berhubungan dengan konsep dari komunikasi, yang mana terpusat pada kinerja saluran Mohr and Nevin's, (1990). Dan selanjutnya untuk membangun trust, Morgan and Hunt,(1994,p.23). Kualitas hubungan dapat dibentuk melalui komitmen, dan trust. Anderson and Weitz (1992,p.19), bahwa komitmen suatu hubungan dilakukan sangat sederhana, penilaian yang positif dari kegiatan dasar dengan pertimbangan dari benefit saat ini. Hal ini diimplementasikan pada orientasi hubungan jangka panjang. Sedangkan Ganesan 1994 dalam Jab and Ganesan (2000,p.229) menegaskan bahwa komitmen adalah cerminan untuk melihat kedepan dan refleksi dari keinginan untuk memiliki dan manfaat dari hubungan jangka panjang. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa begitu lemahnya pengecer, sehingga

diilustrasikan komitmen pemasok dari persektif pengecer. Oleh karena itu persepsi pengecer terhadap komitmen pemasok mempunyai hubungan yang kuat dengan kenyataan bahwa tingkat komitmen pemasok berpengaruh secara kritis terhadap pengecer. Persepsi pengecer terhadap komitmen pemasok akan terjadi perubahan evaluasi pengecer terhadap kinerja pemasok, tingkat konflik dan kepuasan hubungan, Jab and Ganesan (2000,p.229). Semakin bertambah komitmen pemasok akan mempunyai dampak positif terhadap pengecer. Lebih lanjut Morgan and Hunt,(1994,p.22) membangun sebuah model teori yaitu *relationship marketing* yang mana difokuskan pada *relational exchange* dan hubungan komitmen dan *trust*.

*Relationships commitment* didefinisikan sebagai pertukaran sesuatu dimana mitra akan percaya bahwa hubungan yang telah berjalan dengan yang lainnya merupakan hal penting serta memberikan jaminan yang maksimum dan berusaha merawatnya. Komitmen merupakan hubungan saling percaya dalam melakukan pekerjaan dan memastikannya untuk jangka waktu tidak terbatas, Morgant and Hunt (1994,23). Dalam pelayanan *relationship marketing*, Berry and Parasuraman (1991,p.139) bahwa memelihara suatu hubungan adalah dibangun dengan dasar saling percaya. Seperti halnya dengan konsumen loyal terhadap merek, merupakan suatu porses yang harus dilalui. Moorman, Deshpane and Zaltman (1993,p.82) *trust* didefinisikan sebagai kemauan untuk percaya terhadap perubahan mitra bisnis terhadap suatu hal yaitu kepercayaan. *Trust* adalah perusahaan percaya pada kinerja dan aktifitas perusahaan lain yang menghasilkan hal positif bagi perusahaan, tetapi tidak mengharapkan suatu hasil yang negatif, Anderson and Narus (1990,p.45). Kualitas hubungan yang baik akan menciptakan kepuasan terhadap *intermediate*. Kepuasan adalah hasil pengaruh yang tetap dari penilaian terhadap semua aspek dari hubungan kerja perusahaan

dengan perusahaan lain, Anderson and Narus 1984 dalam Jab and Ganesan, (2000,p. 233). Kepuasan hubungan, dapat diukur dengan secara luas terhadap rasa puas pengecer dengan kembalinya biaya finansial dari hubungan tersebut, kualitas produk pemasok dan servis serta dorongan penawaran oleh perwakilan penjualan pemasok. Pada akhirnya, sebagai ketergantungan pemasok dan pengecer semakin meningkat, mempertinggi kepuasan. Ketergantungan, asimetri untuk kepentingan pengecer berdampak langsung terhadap kinerja hubungan, hasil evaluasinya dalam hal ini, kinerja pemasok lebih banyak positif dan memuaskan serta tingkat konflik semakin berkurang, (Jab and Ganesan, 2000,p. 233). Oleh karena itu dapat dimunculkan hipotesis, sebagai berikut :

**H1: Semakin tinggi kualitas hubungan maka semakin tinggi distribusi *selling-in*.**

#### Kinerja Tenaga Penjualan

Menurut Sujan Weitz dan Kumar (1994,p.47), Kohli, Shervani dan Goutam.Challgalla (1998,p.272) kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh enam indikator yaitu kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi, kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi, kemampuan menjual diatas target penjualan, kemampuan menjual produk baru dengan cepat, kemampuan membantu supervisor mencapai target penjualan kelompok. Kinerja tenaga penjualan didefinisikan sebagai penilaian terhadap kualitas perilaku dalam bekerja. Konsep kualitas perilaku ini merefleksikan aktifitas tenaga penjualan yang menunjukkan hasil yang berbeda-beda, Plank dan Reid (1994,p.46). Kinerja tenaga penjualan juga akan menunjukkan apakah kontribusi yang diberikan oleh orang-orang penjualan memperlihatkan hasil yang baik atau buruk dalam melaksanakan tujuan perusahaan. Selain itu kinerja akan menunjukkan efektif

atau tidaknya aktifitas tenaga penjualan yang dilakukan dilapangan dan efektifitas tersebut bergantung pada intensitas keterlibatan tenaga penjual dengan pelanggan.

Cravens, Woodruff and Stamper (1972,p.31) dua hal terpenting manajemen tenaga penjualan harus tanggap terhadap kebutuhan evaluasi kinerja pada daerah penjualan dan sebagai panutan untuk kinerja dimasa yang akan datang. Identifikasi dari faktor tersebut mempengaruhi penjualan dan relatif sangat menentukan pentingnya masing-masing faktor secara signifikan dalam menduga dan memperkirakan kinerja daerah. Informasi ini adalah sebagai masukan untuk memutuskan mengenai budgets, kompensasi salesman, dan motifasi, alokasi salesman, desain *territory* serta evaluasi kinerja daerah. Keberhasilan suatu perusahaan tentunya merupakan sesuatu yang diharapkan oleh semua manajemen perusahaan tersebut. Akan tetapi perusahaan yang berhasil, tentunya melalui proses. Ketangguhan tersebut diantaranya melalui salah satu dimensi yaitu kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan (*salesforce*) merupakan sekelompok armada penjualan untuk mendukung aktifitas perusahaan tersebut. Penelitian dari Cravens *et al* (1992,p.6) bahwa tenaga penjualan mempunyai keunggulan yang kompetitif sehingga dapat memberikan kepuasan pelanggan. Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan diterima pada tingkatan yang tinggi maka akan memberikan penjualan yang produktif dan sangat penting dalam keunggulan biaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, Shervani and Goutam N. Challagalla (1998,p.272) menemukan bahwa kinerja tenaga penjualan mempunyai dimensi adanya kemampuan dalam mengidentifikasi pelanggan potensial, kontribusi tingkat pendapatan yang tinggi bagi perusahaan, menjual produk yang dapat memberikan keuntungan yang tinggi, kemampuan menjual diatas target penjualan, kemampuan menjual produk baru di pasar, kemampuan mencapai target penjualan secara kelompok.

Pada kesempatan yang lain Cravens *et al* (1993,p.49) mengemukakan bahwa kinerja tenaga penjualan terbagi menjadi tiga, yaitu *salesforce nonselling performance*, *salesforce selling performance*, dan *salesforce outcome performance*. Sedangkan Behrman and Preeceault,1982 dalam Cravens *et al*, (1993,p.49) mengemukakan konsepnya bahwa kinerja tenaga penjualan terbentuk melalui lima dimensi yaitu pengetahuan teknik (*using technical knowlage*), menyediakan informasi (*providing information*), kontrol biaya (*controlling expenses*), membuat presentasi penjualan (*making sales presentations*), dan mencapai penjualan (*achieving sales objectives*).

Sedangkan pada penelitian lainnya dimensi kinerja tenaga penjualan diukur dengan lima komponen variabel meliputi; pengendalian biaya, presentasi penjualan, ketrampilan teknik, hasil penjualan, dan ketersediaan informasi. Pengendalian biaya, presentasi penjualan dan kinerja hasil penjualan mempunyai dampak yang positif terhadap kinerja penjualan perusahaan, Cravens *et al*, (1992,p.18). Churcil, Ford and Walker dalam Cravens *et al*, (1993,p.50) berpendapat bahwa efektifitas penjualan perusahaan dibuat dan didefinisikan dari hasil evaluasi secara keseluruhan perusahaan. Total volume penjualan telah populer untuk mengukur efektifitas penjualan perusahaan, menilai biaya, kontribusi keuntungan, tingkat pengembalian modal, dan sisa dari keuntungan, Cron and Levy 1987, Ingram and LaForge 1992, dalam Cravens *et al*, (1993,p.50). *Salesforce selling performance* meliputi kunjungan, volume penjualan, kontribusi keuntungan perusahaan, jumlah pembukaan outlet baru, expenses per periode dan jumlah pelanggan yang komplain. Penjualan merupakan hal yang penting karena semua strategi yang dibuat oleh manajemen bermuara pada penjualan (*sales*). Menurut Cravens, *et al* (1992,p.6) dalam penelitiannya penjualan (*sales*) adalah hal yang sangat substansial karena aktifitas biaya termasuk didalam total anggaran pemasaran.

Untuk mencapai serta meningkatkan penjualan dapat melalui pembukaan outlet-outlet baru, yang mana mempunyai potensi yang tinggi. Urbaniak, A (2001,p.14) berpendapat bahwa pelayanan outlet (*customer service*) adalah beberapa kegiatan yang dapat meningkatkan atau memudahkan perputaran dan pemakaian suatu produk. Kualitas pelayanan outlet yang telah dilakukan dapat menghasilkan keuntungan melalui pembukaan outlet baru (*new outlet accounts*) serta menjaga dan melaksanakan kegiatan yang sudah ada. Salesman yang efektif merupakan hubungan yang sangat penting antara perusahaan dan pelanggan dalam mengefektifkan metoda pelayanan outlet. Oleh sebab itu apabila pelayanan outlet telah baik maka sebaiknya dilakukan follow-up. Follow-up terhadap pelanggan biasanya dapat dilakukan dengan dua cara pertama, mengapresiasi dan mempertinggi hubungan secara langsung selama presentasi penjualan dan kedua, menentukan apakah pelanggan itu merasa puas dengan pembeliannya. Ada empat metode untuk follow-up pelanggan: kunjungan personal, telepon, dengan surat, card atau e-mail dan laporan kunjungan /*call report*. Keempat hal tersebut dapat berdiri sendiri-sendiri atau dikombinasikan, Urbaniak, A (2001,p.17). Pada kenyataannya hasil kinerja secara operatif dalam konteks penjualan dikatakan baik apabila meningkatnya volume penjualan, keuntungan dari penjualan, penjualan terhadap pembukaan outlet baru, serta jumlah hasil yang dicapai, (Shiple and Jobber, 1989,p.157). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H2: Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan semakin tinggi distribusi selling-in.**

#### Kinerja Pemasaran

Pelham, Alfred M (1997,p.58), mengemukakan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh tiga hal yaitu efektifitas

perusahaan (*firm effectiveness*), pertumbuhan/porsi (*growth/share*), dan kemampulabaan (*profitability*). Sementara itu efektifitas outlet tersebut meliputi tiga hal yaitu (1). Kualitas dari suatu produk (*relative product quality*), (2). Kesuksesan dari produk baru (*new product success*), (3). Selalu mempertahankan pelanggan (*customer retention*). Sedangkan pertumbuhan/porsi juga terdiri dari tiga hal meliputi, (1). Kenaikan penjualan (*sales level*), (2). Rata-rata pertumbuhan (*growth rate*), target porsi pasar (*target market share*). Dan kinerja perusahaan yang terakhir adalah kemampulabaan yang meliputi tiga hal yaitu (1). Hasil pengembalian atas equitas (*return on equity*), (2). Keuntungan kotor (*gross margin*), (3). Tingkat pengembalian dalam investasi (*retun on investment*). Sedangkan menurut hasil penelitian, Anderson, *et al.*,(1994) dalam Sekitto Haruna (1996,p.32) bahwa pelanggan yang setia merupakan aset dari perusahaan, hal ini membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampulabaan (*profitabilitas*). Meningkatkan kemampulabaan perusahaan karena sumberdaya yang ada mampu mengoreksi kesalahan yang ada, kemampuan menangani return, mengolah lagi produk yang rusak, kemampuan menangani dan memanajementi komplain. Pada akhirnya, dapat meningkatkan reputasi perusahaan. Oleh karena itu hipotesa yang dapat diajukan sebagai berikut :

**H3: Semakin tinggi distribusi selling-in semakin tinggi kinerja pemasaran.**

#### Sumber Data

Sumber data untuk penelitian ini pertama, diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh outlet di Kota Semarang yang menjadi pelanggan dari PT. LSM. Jenis data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada outlet yang menjual produk battery National yang terpilih untuk responden. Kedua, data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat

pihak lain), umumnya berupa bukti, catatan atau laporan histories yang tersusun dalam arsip. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari PT. LSM yaitu dari laporan harian kunjungan kerja.

Untuk selanjutnya sampel yang akan digunakan dalam penelitian adalah 171 responden, dari populasi sebanyak 300 outlet. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cluster random sampling dan proporsional random sampling*. Sedangkan alat analisis data pada penelitian ini The Structural Equation Model (SEM) dari paket AMOS.

### Pengukuran

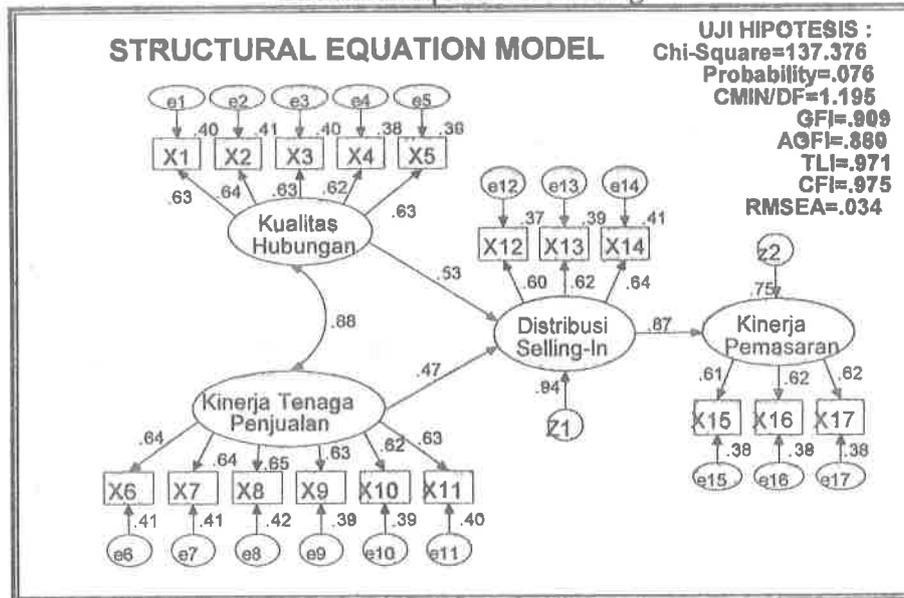
Untuk mengukur atau menguji atas hipotesis yang diajukan, peneliti menggunakan skala konvensional yaitu penilaian 1 –10. Masing-masing variabel laten tercermin melalui indikator-indikator yang ada dalam penelitian ini. Kualitas Hubungan. Kualitas hubungan akan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap distribusi produk melalui *selling-in*. Kualitas hubungan dikembangkan melalui lima indikator yaitu komitmen, trust, solidaritas, fleksibilitas, serta saling tukar informasi. Kinerja Tenaga Penjualan. Kinerja tenaga penjualan dianalisis oleh perusahaan untuk mengetahui sejauhmana efektifitas tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan dikembangkan melalui enam indikator yaitu

kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, kemampuan mendapatkan pendapatan yang tinggi, kemampuan menjual produk dengan profit yang tinggi bagi perusahaan, kemampuan melampaui target penjualan, kemampuan menjual produk baru dengan cepat, serta kemampuan membantu supervisor mencapai target kelompok. *Distribusi selling-in*. Distribusi *selling-in* merupakan gabungan dari dua variabel tersebut diatas untuk memantapkan distribusi yang telah dibangun oleh perusahaan. Perusahaan mendistribusikan produk ke outlet. *Distribusi selling-in* dikembangkan melalui tiga indikator yaitu menambah jumlah distribusi, menambah area coverage, serta menciptakan pasar baru. Kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran merupakan tujuan dari serangkaian proses pemasaran yang ada. Kinerja pemasaran dikembangkan melalui tiga indikator yang ada yaitu efektifitas perusahaan, pertumbuhan pangsa pasar, serta kemampulabaan.

### Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor confirmatory, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2  
Structural Equation Modelling



Sumber : Full model Amos,2002

Tabel 2  
Indeks Pengujian Kelayakan  
Structural Equation Modelling Pengaruh Distribusi Selling-In  
Terhadap Kinerja Pemasaran

Goodness of fit index	Cut-off value	Hasil Analisa	Evaluasi Model
$\chi^2$ Chi-Square	141.029	137.376	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.076	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.195	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.909	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.880	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.971	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.975	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.034	Baik

Tabel 3

## Standardized Regression Weight Structural Equation Modelling

Regression Weight	Estimates	S.E	C.R	P
Dist-Sell-In←Kualitas Hub	0.522	0.236	2.210	0.027
Dist-Sell-In←Kinerja Tenaga Penju	0.456	0.224	2.033	0.042
Kinerja Pem←Dist-Sell-In	0.955	0.160	5.957	0.000
X5←Kualitas Hubungan	1.000			
X4←Kualitas Hubungan	0.976	0.145	6.715	0.000
X3←Kualitas Hubungan	0.970	0.141	6.887	0.000
X2←Kualitas Hubungan	1.084	0.162	6.706	0.000
X1←Kualitas Hubungan	1.015	0.150	6.777	0.000
X11←Kinerja Tenaga Penjualan	1.000			
X10←Kinerja Tenaga Penjualan	1.042	0.152	6.841	0.000
X9 ←Kinerja Tenaga Penjualan	1.078	0.158	6.819	0.000
X8 ←Kinerja Tenaga Penjualan	0.964	0.137	7.023	0.000
X7 ←Kinerja Tenaga Penjualan	1.095	0.159	6.900	0.000
X6 ←Kinerja Tenaga Penjualan	1.031	0.148	6.957	0.000
X12 ←Distribusi Selling-In	1.000			
X13 ←Distribusi Selling-In	1.084	0.163	6.651	0.000
X14 ←Distribusi Selling-In	1.183	0.179	6.593	0.000
X17 ←Kinerja Pemasaran	1.000			
X16 ←Kinerja Pemasaran	1.058	0.175	6.038	0.000
X15 ←Kinerja Pemasaran	1.043	0.170	6.135	0.000

Sumber : data primer diolah, 2002

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 137.376. Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun untuk AGFI diterima secara marginal seperti dalam tabel 3. Pada dasarnya uji realibilitas (*reability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini  $\geq 0.7$ . Dengan demikian penelitian ini dapat diterima. Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variens exstraced* yang

direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0.50, Ferdinand, A.T (2002,p.63).

#### Kesimpulan Hasil Penelitian

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatory dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*: Dimana Chi-Square=137.376; Probabilitas=0.076; CMIN/DF=1.195; GFI=0.909; AGFI=0.880; TLI=0.971; CFI=0.975; RMSEA=0.034, seperti tertera dalam tabel 3 diatas. Selanjutnya berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian terhadap 3 (tiga) hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel kualitas hubungan berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap *distribusi selling-in*. Dimana nilai CR = 2.210. Selanjutnya pengujian hipotesis yang kedua juga menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap *distribusi selling-in*,

dengan nilai  $CR = 2.033$ . Serta menyimpulkan bahwa *distribusi selling-in* berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kinerja pemasaran melalui pengujian hipotesis dengan nilai  $CR = 5.957$ . Oleh karena itu dari ketiga kesimpulan tersebut dapat dikatakan bahwa masing-masing dimensi merupakan cerminan dari variabel tersebut.

Tabel 4  
Hasil perhitungan *Reliability*  
dan *Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kualitas Hubungan	0.84	0.52
Kinerja Tenaga Penjualan	0.86	0.52
<i>Distribusi Selling-In</i>	0.75	0.51
Kinerja Pemasaran	0.74	0.50

### Implikasi Teoritis

Dari hasil penelitian bahwa pengaruh distribusi terhadap kinerja pemasaran telah didukung keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris sebagai berikut :

1. Kualitas hubungan merupakan suatu pengharapan antara perusahaan pemasok dengan pelanggannya dapat berjalan dengan sempurna. Komitmen merupakan pijakan yang penting bagi perusahaan untuk menjamin kelangsungan hubungan timbal balik tersebut. Apabila komitmen yang telah diperjanjikan perusahaan pemasok dengan pelanggannya tidak konsisten maka jangan harap hubungan tersebut dapat terlaksana untuk jangka panjang. Kemauan untuk saling menjaga kepercayaan antara pemasok dan pelanggan merupakan hal yang perlu disikapi oleh pelaku bisnis. Karena apabila salah satu melanggar kepercayaan tersebut maka pupuslah harapan untuk melakukan transaksi lebih lanjut. Sebagaimana dukungan secara empiris Morgan and Hunt (1994,p.34) bahwa komitmen dan trust dibangun ketika perusahaan mempunyai perhatian pada tersedianya sumberdaya, kesempatan, keuntungan, adanya

informasi komunikasi serta evaluasi kinerja mitra kerja. Selanjutnya kualitas hubungan tersebut juga dibangun oleh norma hubungan disyaratkan sebagai kelanjutan dari suatu tipe norma yang saling melengkapi. Tiga dimensi yang dapat diidentifikasi yaitu fleksibilitas, solidaritas, dan saling tukar informasi. Fleksibilitas merupakan harapan kedua belah pihak agar dapat menyesuaikan keadaan yang berubah, perlu diingat bahwa bisnis adalah kondisi yang dinamis artinya situasi berubah dengan cepat sesuai dengan keadaan. Saling tukar informasi merupakan harapan kedua belah pihak akan proaktif dalam menyediakan layanan informasi kepada patnernya, hal ini dilakukan agar informasi yang ada pada perusahaan dan pelanggan saling mengisi, hal ini dilakukan untuk mengurangi konflik yang terjadi. Solidaritas diartikan bahwa kedua belah pihak mengharapkan nilai yang tinggi dari hubungan tersebut. Dengan demikian baik produsen maupun intermediate hendaknya saling memberi dan mengisi sehingga terjalin suatu hubungan yang saling menguntungkan. Hal ini didukung secara empiris oleh Perreault and Cannon (1999,p.441), saling menukar informasi (*informasi exchange*) adalah sebagai harapan dari bagian adanya keterbukaan informasi yang dimungkinkan digunakan oleh kedua belah pihak. Lebih lanjut keterbukaan informasi tersebut diindikasikan oleh kemauan keduanya baik pemasok atau pembeli sebagai bagian yang penting, dan sama-sama memiliki informasi.

2. Kinerja tenaga penjualan berpengaruh terhadap *distribusi selling-in*. Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu proses penjualan untuk mencapai volume sales yang aktual. Sehingga manajemen dapat menyikapi lebih lanjut bagaimana tenaga penjual tersebut dapat mencapai sasaran yang dituju, proses tersebut didukung

secara empiris oleh Sujan Weitz dan Kumar (1994,p.47), Kohli, Shervani dan Goutam.Challagalla (1998,p.272) kinerja tenaga penjualan meliputi kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi, kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi, kemampuan menjual diatas target penjualan, kemampuan menjual produk baru dengan cepat, kemampuan membantu supervisor mencapai target penjualan kelompok. Kinerja tenaga penjualan dapat pula diukur melalui seberapa besar kontribusi yang dapat diberikan terhadap perusahaan meliputi total penjualan, banyaknya return, banyaknya barang rusak, biaya expenses, dimana kesemuanya itu dapat dihitung dengan membandingkan dari masing-masing variabel. Hal ini didukung secara empiris oleh Cravens, *et al* (1992,p.6) bahwa kinerja tenaga penjualan meliputi kunjungan, volume penjualan, kontribusi keuntungan perusahaan, jumlah pembukaan outlet baru, expenses per periode dan jumlah pelanggan yang complain.

3. *Distribusi selling-in* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Distribusi merupakan bagian dari marketing mix, strategi distribusi yang kuat merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan sangat sulit ditiru oleh perusahaan pesaing. Dalam melakukan distribusi perusahaan dapat melakukannya sendiri melalui jalur distribusi yang telah dibuat atau dapat melalui *intermediate*. Keunggulan bilamana distribusi dilakukan oleh perusahaan distribusi milik sendiri yaitu penyebaran produk akan merata, informasi pasar cepat didapat, kegiatan pesaing dapat mudah diketahui. Kelemahannya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan menjadi besar, membutuhkan banyak investasi karyawan, mobil dan sebagainya. Sedangkan keunggulan bila distribusi tersebut dilakukan oleh *intermediate*

yaitu penghematan dalam biaya, tidak perlu investasi yang besar dalam sumberdaya manusia juga sarana dan prasarana pendukung lainnya. Kelemahannya biasanya distribusinya kurang merata dan informasi pasar yang diharapkan cenderung tidak akurat. Hal ini didukung secara empiris teori Coughlan and Anderson (1997,p.71) bahwa pada awalnya sebuah produk baru akan didistribusikan melalui saluran distribusi milik perusahaan atau lebih efisien melalui organisasi yang independen (*intermediate*). Dengan demikian apakah perusahaan distribusi tersebut dalam mendistribusikan produknya menggunakan perusahaan distribusi milik sendiri atau melalui *intermediate* tergantung dari manajemen perusahaan itu sendiri, jenis produk, dan sifat produk tersebut, oleh karena itu dengan semakin meningkatnya distribusi tersebut dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Hal ini didukung secara empiris teori Ferdinand, Augusty (2000,p.49), manajemen pemasaran pada aras praktisnya menuntut para pengambil kebijakan untuk mengembangkan strategi guna mencapai sasaran pertumbuhan penjualan, peningkatan porsi pasar (*market share*) dan mencapai kemampulabaan (*profitabilitas*) sebagai basis untuk pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth*).

#### Implikasi Kebijakan Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian variabel *distribusi selling-in* dan kualitas hubungan merupakan variabel terpenting, oleh karena itu implikasi kebijakan manajemen harus lebih fokus pada variabel tersebut. Penemuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa kualitas hubungan memberikan pengaruh besar terhadap *distribusi selling-in*. Selanjutnya *distribusi selling-in* memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja pemasaran. Implikasi dari hasil temuan ini menganjurkan manajemen/manajer untuk memberikan perhatian dan perbaikan pada

dua variabel penting yaitu *distribusi selling-in* dan kualitas hubungan. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan oleh manajemen/manajer yang berhubungan dengan distribusi adalah sebagai berikut :

Untuk memperbaiki dan meningkatkan distribusi terutama batu batery National, sebaiknya manajer berkonsentrasi pada dimensi-dimensi yang dapat meningkatkan distribusi, yaitu menambah area coverage, memperluas jangkauan, menambah jumlah pelanggan dan juga spreading. Walaupun demikian hendaknya manajer juga mencari terobosan lain misalnya, untuk daerah yang sulit dijangkau oleh mobil kanvas karena daerah tersebut cukup padat dan jalannya sempit. Dalam hal ini manajer dapat melakukan kerjasama dengan *intermediate* didaerah tersebut untuk mendistribusikan produknya. Tentunya diimbangi dengan konskwensi ada bonus yang menarik bagi *intermediate*, misalnya diskon tambahan, setiap pengambilan jumlah tertentu mendapatkan bonus produk tertentu dan lain sebagainya. Ada cara lain bilamana pendistribusian untuk daerah tersebut tanpa menggunakan *intermediate* yaitu dengan menggunakan team sepeda motor, oleh karena itu manajemen perlu mengambil pilihan yang tepat.

Distribusi dapat terlaksana dengan baik bilamana manajer dapat mendesain *territory* kerja daerah, artinya manajer berperan dalam menentukan jalur-jalur atau wilayah yang menjadi tanggung jawab masing-masing tenaga penjualan oleh karena itu perlu diperhatikan benar kemampuan tenaga penjual yang akan menangani daerah tersebut. Bilamana hal ini dapat berjalan dengan baik maka tujuan dari perusahaan akan tercapai. Manajemen tenaga penjualan perlu dilakukan untuk evaluasi kinerja pada daerah penjualan, Cravens, Woodruff and Stamper (1972,p.31).

Pada kesempatan lain kebijakan yang dapat dilakukan oleh manajer yang berhubungan

dengan kualitas hubungan adalah sebagai berikut :

Sebagian besar responden beranggapan bahwa kualitas hubungan adalah kunci dari keberhasilan perusahaan dalam melakukan distribusi (sebesar 53%). Disini komitmen dari manajemen sangat diperlukan dan dijaga konsistensinya. Ganesan 1994 dalam Jab and Ganesan (2000,p.229) menegaskan bahwa komitmen adalah cerminan untuk melihat kedepan dan refleksi dari keinginan untuk memiliki dan merupakan manfaat dari hubungan jangka panjang. Komitmen pemasok mempunyai pengaruh sebesar 63% terhadap kualitas hubungan oleh karena itu perlu ditekankan secara nyata dengan pelanggan, karena citra dari pemasok akan berdampak positif bilamana komitmen tersebut dilaksanakan dengan baik, sebaliknya citra pemasok akan jelek bila komitmennya terhadap pelanggan menurun, hal ini akan merugikan perusahaan.

Dimensi dari kualitas hubungan yang menjadi perhatian manajer adalah kepercayaan dimana mempunyai pengaruh terbesar diantara indikator yang ada yaitu sebesar 64%. Pelanggan akan merasa puas bilamana pemasok dapat dipercaya, baik dalam hal transaksi ataupun yang lainnya. Distribusi akan sulit tercapai bilamana kepercayaan tidak tertanam dalam pelanggan. Dan sebaliknya distribusi akan merata bila pelanggan merasa percaya kepada pemasok, percaya tersebut dapat diartikan percaya terhadap tenaga penjualanya maupun terhadap perusahaan. Pelanggan merupakan aset yang tidak dapat dinilai secara finansial tetapi pelanggan merupakan aset terbesar bagi kelangsungan perusahaan, dapat dibayangkan bagaimana bila perusahaan tidak mempunyai pelanggan, bukankah hidup matinya perusahaan tergantung dari pelanggan.

Kualitas hubungan yang dapat meningkatkan distribusi yaitu adanya solidaritas dimana mempunyai pengaruh sebesar 63% terhadap variabel kualitas hubungan. Rasakestiakawanan antara pemasok dan pelanggan perlu dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu manajer disarankan perlu terus menerus memotivasi tenaga penjualan agar kedua belah pihak dapat memberikan masukan supaya tujuan masing-masing pihak tercapai dan menguntungkan. Heide and John (1992,p.35) bahwa kedua belah pihak mengharapkan nilai yang tinggi dari hubungan tersebut, artinya kedua belah pihak saling memberi dan mengisi sehingga terjalin suatu hubungan yang saling menguntungkan.

Fleksibilitas merupakan dimensi untuk suksesnya distribusi, dimana mempunyai pengaruh sebesar 62% terhadap variabel kualitas hubungan. Dalam kondisi krisis ekonomi yang melanda Indonesia hingga saat ini membuat perekonomian kita menurun. Dengan rendahnya pertumbuhan ekonomi secara langsung akan mempengaruhi turunnya daya beli masyarakat. Karena roda perekonomian berkembang atau tidak tergantung dari tingkat pendapatan masyarakat. Manajer disarankan lebih hati-hati dalam mengambil keputusan tentang kesulitan yang dihadapi oleh pelanggan. Apalagi dalam kondisi krisis ini kiranya ada toleransi dalam pembayaran. Misalnya, bilamana pelanggan mengalami kesulitan keuangan.

Dari responden kualitas hubungan tercermin melalui saling tukar informasi, dimana mempunyai pengaruh sebesar 63% terhadap variabel kualitas hubungan. Disarankan agar manajer aktif melakukan kunjungan ke toko untuk mendapatkan informasi yang akurat disamping informasi yang didapat dari tenaga penjualan. Informasi dari pelanggan merupakan aset penting bagi manajer untuk mengambil kebijakan selanjutnya baik untuk kepentingan

perusahaan maupun untuk mengantisipasi atau bahkan menghambat kegiatan dari pesaing. Informasi yang diperoleh dapat melalui email maupun dengan cara konvensional. Perrault and Cannon (1999,p.441) mendukung pernyataan tersebut bahwa saling tukar informasi adalah harapan kedua belah pihak dan bagian dari keterbukaan informasi yang ada.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain mengenai obyek penelitian yaitu hanya pada satu perusahaan distribusi saja yaitu PT. Lima Sempurna Makmur di Kota Semarang, dimana responden dalam penelitian ini hanya pelanggan perusahaan tersebut saja. Keterbatasan lainnya adalah banyaknya jumlah indikator yang digunakan yaitu sebanyak 17 indikator, disamping keterbatasan jumlah populasi dan sampel yang digunakan. Misalnya penelitian dari Anderson and Weitz (1992) variabel *Communications* dan *Reputation* perlu diteliti lebih lanjut. Hasil penelitian ini tidak dapat diterapkan pada kasus lainnya diluar obyek penelitian ini, baik untuk perusahaan distribusi sejenis maupun perusahaan lainnya. Kinerja pemasaran diukur dari persepsi outlet, dengan demikian sifatnya kualitatif.

#### **Agenda Penelitian Mendatang**

Pada penelitian yang akan mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda, baik untuk perusahaan distribusi yang tidak sejenis. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya penggunaan jumlah variabel laten dan jumlah indikator hendaknya lebih banyak lagi dan disesuaikan dengan obyek penelitian yang bersangkutan. Pada penelitian mendatang dimungkinkan perlu diteliti perbedaan antara perusahaan distribusi battery National dibandingkan dengan perusahaan distribusi yang lain yang sejenis. Penelitian yang akan datang dapat dilakukan secara kuantitatif dengan

pengukuran yang nyata, misalnya mengenai pertumbuhan dengan prosentase.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

1. Anderson, Erin and Anne T. Coughlan (1997), "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol.51:pp.71-78
2. Anderson, Erin and Barton, Weitz,(1992)," The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29 (February),pp.18-34
3. Cannon, Joseph P and William D. Perreault JR,(1999)," Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXVI, pp.439-460
4. Chonko Lawrence B, Loe Terry N, Robert James A, and John F. Tanner, (2000), "Sales Performance:Timing of Measurement and Type of Measurement Make a Difference", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol:XX, Winter(1), pp:23-36
5. Cravens, Grant, Ingram, LaForge, and Young Clifford (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol.57, (Oktober) pp.47-59
6. Cravens, Grant, Ingram, LaForge, and Young Clifford (1992), "In Search of Excellent Sales Organizations", *European Journal of Marketing*, 26 (1) : pp.6-23
7. Carvens. D W, Woodruff. R B, and Stamper J C, (1972) "An Analytical Approach for Evaluating Sales Territory Performance", *Journal of Marketing*, 26(1): pp.31-37
8. Emmelhainz Margerat A, Stock James R, Emmelhainz Larry W (1991),"Guest Commentary: Consumer Responses to Retail Stock-outs", *Journal of Retailing* Vol:67, Summer (2) :pp.138-147
9. Emory, W.C and Cooper, D.R. (1991), "*Business Research Methods*", Fourth ed, Richard D Irwin, Inc. Boston.
10. Fein, Adam J and Erin Anderson,(1997),"Pattern of Credible Commitments:Terretory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels", *Journal of Marketing*, Vol.61 (April),pp.19-34
11. Ferdinand, Augusty TaE (2000): "*Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik*", Research Paper Series (01):pp.1-54
12. \_\_\_\_\_ (2002), *Struktural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
13. Fraizer, Gary. L and Walfried M. Lassar,(1996)," Determinants of Distribution Intinsity", *Journal of Marketing*, Vol.60 (Oktober),p.39-51.
14. Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, (1995)," *Multivariate Data Analysis with Reading*", Fourth Ed, Prentice Hall International, Inc
15. Heide, Jan B and George John,(1992),"Do Norm Mattern in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, Vol.56 (April),pp.32-44
16. Jap, Sandy D and Shankar Ganesan,(2000),"Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle:Implications for Safeguarding Specific Investements and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXVII (May),pp.227-245
17. Johnson, Jean L (1999),"Strategic Integration in Industrial Distribution Channels; Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27 No.1, pp.4-18
18. Kohli, Ajay K, Tasadduq A Shervani, and Goutam N. Challagalla,(1998),"Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV (May),p. 263-274.
19. Michman, Ronald D,(1990), "Managing Structural Changes in Marketing Channels", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.7, No. 4 Fall, pp.33-42
20. Morgan, Robert M and Shelby D. Hunt,(1994),"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58 (July),pp.20-38
21. Morman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Desphande,(1992),"Relationships Between Providers and Users of Market Research:The Dynamics of Trust Within and

- Between Organizations”, *Journal of Marketing Research*, 29 (August),pp.314-28
22. Pelham, Alfred M (1997), “Mediating Influences On the Relationship between Market Orientation and Profitability in Smal Industry Firms”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, pp:55-76
  23. Pelham, Alfred M., and David T. Wilson (1996), “A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensiont of small-firm performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1):pp.27-43
  24. Plank, Richard E and David A.Reid (1994),”The Mediating Role of Sales Behaviours : An Alternative Persepective of Sales Performance and Effektivness”, *Journal of Personal Selling and Sales management*, Vol:XIV.Summer, pp. 43-56
  25. Porter Stephen S, Inks Lawrence W (2000), “Cognitive Complexity and Sales Person Adaptability : An Exploratory Investigation”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol:XX, Winter (1), pp:15-21
  26. Rao, Purba (1996), “Measuring Consumer sPerceptions Through Factor Analysis”, *The Asian Manager*, February-March, pp.28-32
  27. Sekitto Haruna (1996), “The Implementation of The Relationship Marketing Proces : By Bouraq Airlines:The Customer’s Persepective”, *Kelola*, No.15/VI/1996, pp:25-37
  28. Siguaw Judy A, Simson Penny M and Thomas L. Barker (1998),”Effects of Supplier Market Orintation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Persepektive”, *Journal of Marketing*, Vol.62 (July),pp.99-111
  29. Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi (1991), “Metode Penelitian Survai”, Edisi Revisi, Penerbit LP3ES, Jakarta
  30. Shipley,D and David Jobber,(1989),”Salesforce Motivation, Compensation and Evaluation by Industrial Distributor”, *The Service Industrial Journal*, p.154-170
  31. Slater, Stanley F and John C. Narver (2000), “Intelligence Generation and Superior Customer Value”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol:28 (1) pp.120-127
  32. Sujan Harish, Barton A.Weitz, and Nirmala Kumar,(1994),”Learning Orintation, Working Smart, and Effektive Selling”, *Journal of Marketing*, Vol.58,(July) p. 39-52
  33. Urbaniak, Anthony J (2001), “ After The Sale --- What Really Happens To Customer Service”, *The American Salesman*, Vol:46 (2), pp.14-17
  34. Zeithaml, Valarie A(2000), “Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers : What We Know and What We Need to Learn”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1):pp.67-85

\*\*\*