



DINAMIKA STRATEGI PELAYANAN OUTLET DAN KINERJA PEMASARAN

Oleh:
Bambang B. Sunaryo

Membangun kinerja pemasaran yang tangguh memerlukan strategi yang tepat dan usaha yang maksimal pada setiap bagian dalam perusahaan. Salah satu strategi yang dapat menopang kinerja pemasaran adalah strategi pelayanan outlet. Penelitian ini ingin menguji hubungan Strategi pelayanan outlet terhadap kinerja selling-in dan selling-out serta ingin menjawab bagaimana kedua instrumen pemasaran tersebut mampu menjelaskan kinerja pemasaran.

Secara umum, perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dengan melibatkan banyak orang. Perusahaan menghendaki keuntungan yang memadai dan berkelanjutan agar dapat tetap terus hidup. Mereka dituntut untuk dapat bersaing dan menghasilkan kinerja yang terbaik.

Salah satu faktor yang berperan dalam membangun kinerja perusahaan adalah kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran akan baik apabila ditopang dengan penjualan yang baik, baik secara *selling-in* maupun *selling-out* nya. Sedangkan kinerja penjualan akan sangat dipengaruhi oleh aktivitas kompetitor, hubungan dengan pelanggan, dukungan prinsipal, citra perusahaan serta tingkat keragaman dan ketersediaan produk di pasar.

Penelitian ini ingin menguji apakah variabel strategi pelayanan outlet, citra perusahaan, dan hubungan pelanggan akan berpengaruh terhadap kinerja *selling-in*, apakah variabel aktivitas kompetitor dan

dukungan prinsipal berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* dan *selling-out*. Apakah kinerja *selling-in* berpengaruh terhadap ketersediaan dan keragaman produk, dan apakah ketersediaan dan keragaman produk berpengaruh terhadap *selling-out*, serta bagaimana pengaruh *selling-out* terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

SELLING-IN

Bagi perusahaan distribusi, besarnya *selling-in* merupakan salah satu ukuran keberhasilan perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan dengan penjualan yang tinggi akan memberi gambaran yang positif dari prinsipalnya. Untuk memberikan kinerja *selling-in* yang baik, perusahaan harus memandang bahwa *selling-in* yang tinggi harus ditunjang dengan penyebaran produk (*spreading*) yang baik dan pemilihan outlet yang sesuai dengan target pasarnya.

STRATEGI PELAYANAN OUTLET

Strategi pelayanan outlet merupakan salah satu penentu keberhasilan penjualan. Yang dimaksud dengan strategi pelayanan outlet ialah keputusan manajemen yang menjawab pertanyaan bagaimana outlet itu di kelola guna mendatangkan manfaat yang paling optimal bagi perusahaan. Semakin baik

Drs. Bambang B. Sunaryo, MM, bekerja sebagai professional pada sebuah perusahaan distributor consumer product di Semarang. Menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Pemasaran di Undip, 2001.

penanganan outlet maka semakin efektif pula perusahaan dapat menjual produknya.

Efektifitas keputusan manajemen atas pelayanan outlet akan sangat tergantung dari ketepatan kunjungan (*call*), penjualan yang tercipta (*sales*), dan sistem pembayaran penjualan (*Term Of Payment*) yang tepat, serta kebijakan retur yang dipakai. Adrian B Ryans dan Charles B. Weinberg, (1977) menempatkan strategi pelayanan outlet sebagai *territory sales response* yang berpengaruh terhadap kinerja personnel penjualan. Sedangkan, Craven, Woodruff, dan Stamper (1972) mengevaluasi kinerja pada wilayah penjualan.

Sejalan dengan hal tersebut, yang dimaksud dengan kunjungan (*call*) adalah aktivitas personnel penjualan untuk mendatangi pelanggan baik secara langsung (tatap muka), maupun tidak langsung seperti telpon, telekonferen, dan lainnya; yang ditujukan untuk mendapatkan penjualan (*selling in*). Efektifitas kunjungan akan meningkat apabila perusahaan mampu mengenali kebutuhan pelanggannya, ia harus mampu menjawab pertanyaan apa, berapa, dan kapan pelanggan memerlukan produk yang diinginkan. Kunjungan yang efektif (*effective call*) akan disertai dengan transaksi penjualan, dan penjualan dapat terjadi apabila kunjungan yang dilakukan personnel penjualan, tepat pada saat pelanggan memerlukan tambahan barang. Untuk itu dibutuhkan pengetahuan yang luas terhadap pemilihan rute kunjungan dan jadwal kunjungan serta kemampuan jual masing-masing pelanggan.

Studi tentang *call* telah dilakukan oleh Parsons dan Abeele, (1981); mengukur hubungan jumlah kunjungan yang menghasilkan penjualan dan jumlah waktu kontak yang dibutuhkan pelanggan. Dari studi yang sama juga ditemukan bahwa keberhasilan penjualan dipengaruhi oleh sarana visualisasi produk yang di bawa oleh *Sales Representative*, seperti *sample* dan *handout*. Waid, Clark, dan Ackoff (dalam Parsons dan Abeele, 1981) mengindikasikan

bahwa jumlah kunjungan merupakan variabel yang berpengaruh terhadap penjualan dalam dollar, pada divisi lampu General Electric. Turner (1971) menghasilkan simpulan bahwa upaya kunjungan mempunyai dampak yang signifikan atas penjualan aktual untuk pelanggan individual. Beswick dan Cravens (dalam Parsons dan Abeele, 1981) melaporkan bahwa keberhasilan penjualan dalam dollar pada *consumer goods* yang berharga mahal, ditentukan dengan persentase waktu yang digunakan personnel penjualan pada area geografis, potensial area, beban kerja, pengalaman perusahaan, dan pengalaman personnel penjualan, serta pengalaman sales manajer. Dengan demikian kunjungan yang tepat akan menghasilkan penjualan (*selling-in*), dan lebih dari itu akan mendatangkan order ulang (*repeat order*) yang berkesinambungan.

Kebijakan pembayaran dan penanganan retur juga akan berpengaruh terhadap penjualan. Semakin fleksibel pembayaran dan proses pengembalian produk, akan mendorong pelanggan untuk membeli produk yang bersangkutan. Pembelian secara kredit oleh pelanggan dalam keadaan tertentu akan mampu menaikkan jumlah pembelian dari pelanggan, baik ragam produk maupun kuantitas produk masing-masing ragam. Dengan demikian strategi pelayanan outlet akan berpengaruh atas kinerja *selling-in*. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

- H.1: Semakin terpadunya kemampuan tenaga penjualan melaksanakan fungsi *call, sales, merchandise, return policy*, semakin baik kinerja manajemen *selling-in*

HUBUNGAN DENGAN OUTLET (RELATIONSHIP)

Relationship dipandang sebagai faktor yang sangat penting. Beberapa peneliti telah membuktikan hal tersebut, seperti Dwyer, Schurr, dan Oh (dalam Doney dan

Cannon, 1997) telah mendapatkan bukti bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Ganesan (dalam Doney dan Cannon, 1997), memandang *relationship* mempunyai nilai keuntungan jangka panjang. Dalam jurnal yang sama, Noordewier, John, dan Nevin (1990) menyatakan bahwa *relationship* berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan kompetitif dan mengurangi biaya transaksi.

Pada konteks saluran distribusi, penelitian telah menunjukkan bahwa saluran distribusi ke bawah yang percaya kepada pemasoknya, menunjukkan tingkat kooperatif yang lebih tinggi (Morgan dan Hunt 1994, dalam Doney dan Cannon, 1997), dan melakukan usaha "effort" yang lebih bagi kepentingan *principal* (Anderson, Lodish, dan Weitz 1987). Kepercayaan pada pemasok juga mengurangi konflik dan memperkuat kepuasan saluran distribusi (Anderson, Narus 1990).

Michael Treacy (1996), juga mengatakan bahwa salah satu strategi mempertahankan pasar yang dilakukan para pemimpin pasar adalah kedekatan hubungan dengan pelanggan (*Consumer Intimacy*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan distributor dengan pelanggan akan berpengaruh positif terhadap penjualan (*selling in*) perusahaan.

Hipotesis ke dua yang kami ajukan adalah:

H2: Semakin baik tingkat *relationship* antara pemasok dan pelanggannya, semakin baik *selling in* yang dihasilkan

CITRA PERUSAHAAN (COMPANY IMAGE)

Citra perusahaan dapat mempunyai dampak yang besar atas penjualan, pendapatan, dan penilaian. Dengan demikian membangun citra yang baik merupakan suatu keharusan, bukan sekedar "kosmetik". (Anonymous, 1988).

Citra perusahaan itu sendiri melibatkan kombinasi dari tujuan, produk, pelayanan, gaya manajemen, kebijakan organisasi, dan keseluruhan filosofi. Citra perusahaan yang baik akan tercermin pada bonafiditas perusahaan, kemampuan manajemen, komitmen perusahaan. Demikian pula citra perusahaan ditentukan pula oleh reputasi dan profesionalisme perusahaan, standar etika, dan orientasi pelanggan (J. Brock Smith dan Donald W. Barclay 1997).

Dengan citra yang baik perusahaan mampu menempatkan dirinya berada di "hati" para pelanggan, yang pada gilirannya akan mendorong pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan. Atas dasar hal tersebut maka hipotesis yang di ajukan adalah:

H3: Semakin tinggi citra perusahaan, semakin tinggi pula kemampuan *selling-in* nya

KETERSEDIAAN DAN KERAGAMAN PRODUK

Yang dimaksud ketersediaan produk (*product availability*) adalah derajat ketersediaan produk yang dijual oleh pihak outlet kepada konsumen, sedangkan keragaman produk merupakan tingkat kelengkapan produk yang dijual. Besarnya serajad ketersediaan produk diukur dengan sederhana melalui jumlah unit persediaan produk yang dijual maupun dari rerata umur persediaan (*average day's inventory*). Bambang Riyanto (1999) memformulasikan umur persediaan dengan:

$$\text{Rerata umur persediaan} = \frac{\text{Rerata Persediaan} \times 360}{\text{Harga Pokok Penjualan}}$$

Semakin besar rerata umur persediaan yang ada di outlet, maka semakin kecil kemungkinan outlet yang bersangkutan kehabisan persediaan. Dengan demikian maka semakin besar pula peluang outlet untuk menjual lebih banyak kepada konsumen. Tanpa didukung *selling-in* yang baik maka

besarnya persediaan produk dan ketersediaan produk di outlet akan berpengaruh terhadap kinerja *selling out* nya. Dengan kata lain, tingkat *availability* produk dan tingkat persediaan produk di outlet dipengaruhi oleh *selling-in* nya, yang pada gilirannya akan berpengaruh kepada *selling-out*. Dalam pada itu maka hipotesis yang kami ajukan adalah:

H4: Semakin tinggi selling-in, semakin tinggi pula persediaan produk dan availability nya di outlet.

SELLING-OUT

Manajer Pemasaran memandang penjualan lebih banyak pada *seling-out*, yakni penjualan yang dilakukan *retailer* kepada konsumen akhir. *Selling-out* mencerminkan keberhasilan produk yang di pasarkan dan memberikan bukti apakah dan sejauh mana produk yang di jual tersebut diterima oleh pelanggan / konsumen akhir. Dengan demikian *sell-out* di arahkan pada kegiatan manajemen retail untuk mendorong percepatan arus ke luar barang ke konsumen akhir (Ferdinand, 2000).

Sehubungan dengan fungsi *selling-out* untuk mendorong produk yang telah masuk ke outlet agar ke luar ke tangan pembeli akhir, maka perananan manajemen *retailer* harus mendapat perhatian yang serius. Keterlibatan dan kerjasama perusahaan (distributor dan prinsipal) dengan outlet, akan sangat mempengaruhi hasil akhir yang akan dicapai. Demikian pula kerjasama dan hubungan yang baik antara perusahaan distributor dan *retailer* mutlak dibutuhkan agar *selling-in* dapat optimal. Dengan *selling-in* yang optimal dimungkinkan ketersediaan produk di outlet semakin lengkap dan banyak. Hal ini akan mencegah adanya kekosongan barang (*product stock-out*) dan pada akhirnya *selling-out* dapat dicapai lebih optimal. Oleh karena itu hipotesis ke lima yang diajukan adalah:

H5: Semakin tinggi outlet product availability, semakin tinggi pula selling-out

DUKUNGAN PRINSIPAL

(PRINCIPAL SUPPORT)

Yang dimaksud dukungan prinsipal adalah bantuan prinsipal atau pemilik merek atau manufaktur yang diberikan kepada distributor dan saluran distribusi lain, baik berupa finansial maupun nonfinansial yang bertujuan untuk memperkenalkan produk dan atau untuk meningkatkan penjualan produk yang dihasilkan perusahaan.

Emerson M.Babb (1978), telah meneliti tanggapan konsumen terhadap *promotional deals* membuktikan : (1) *Promotional Deal* menghasilkan kenaikan yang substansial atas tingkat penjualan, (2) Tanggapan atas *promotional deal* lebih besar daripada pengurangan harga, (3) Tanggapan atas *promotional deal* lebih rendah untuk produk-produk yang sangat dikenal masyarakat, (4) Tanggapan *promotion deal* pada pendatang baru berdampak lebih besar secara keseluruhan bagi kenaikan penjualan. David N. Burt dan Joseph E. Boyett, Jr (1979) mendapatkan bahwa ada hubungan antara harga rata-rata dan dampak persaingan, meskipun secara relatif dampak dari persaingan lebih rendah daripada yang diduga orang. Implikasi yang muncul - jelas bahwa kompetisi akan mereduksi harga satuan yang lebih besar, reduksi harga juga terjadi pada pembelian barang dalam satuan yang lebih banyak dalam hubungannya dengan rata-rata pembelian pada masing-masing jenis barang.

Dukungan kepada pengecer dapat berupa tenaga penjualan seperti *Sales Promotion Girl, Merchandizer, dan Advisor*. Meskipun secara umum bentuk-bentuk promosi memiliki fungsi yang sama, tetapi bentuk-bentuk tersebut dapat di bedakan berdasarkan tugas-tugas khususnya. Beberapa tugas khusus itu atau sering disebut *promotion mix, promotion blend*, atau *communication mix*, yang terdiri dari tenaga penjualan, *mass selling* yang meliputi periklanan dan publisitas, hubungan masyarakat, dan *direct marketing*. (Fandy Tjiptono, 1995)

Dukungan dari prinsipal atas periklanan diyakini akan berpengaruh secara langsung terhadap penjualan, baik *selling-in* maupun *selling-out* produk yang diiklankan. Oleh karena itu periklanan merupakan variabel penting yang harus dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja penjualan secara berkesinambungan. Dukungan periklanan yang diberikan oleh prinsipal dapat diwujudkan melalui pemilihan media iklan yang paling cocok dengan produk, tempat, dan situasi keuangan perusahaan.

Dukungan lain yang diharapkan adalah promosi penjualan. Promosi penjualan dapat dibedakan menjadi promosi perdagangan (*trade promo*) dan promosi konsumen (*consumer promo*). Promosi perdagangan ditujukan kepada para distributor, agen, grosir, pengecer dengan tujuan agar perusahaan dapat menjual produknya lebih banyak. Sedangkan promosi konsumen ditujukan kepada konsumen atau pengguna akhir suatu produk agar tertarik untuk membeli produk yang dipromosikan. Oleh karena itu promosi perdagangan akan berpengaruh positif terhadap *selling-in*, sedangkan promosi konsumen akan berpengaruh positif terhadap *sell-out*. Atas dasar keterkaitan antara variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi selling-in yang dihasilkan

Seperti yang telah diulas sebelumnya, bauran promosi periklanan dan promosi penjualan merupakan alat promosional yang langsung bersentuhan dengan penjualan. Mary Jane Schlinger (1979) seperti yang dikutip Peter dan Olson (2000) telah menguji sikap konsumen terhadap iklan (*attitude toward the ad*)-evaluasi afeksi terhadap iklan itu sendiri yang dapat mempengaruhi sikap mereka terhadap produk atau merk yang diiklankan. Iklan yang disenangi konsumen terlihat menciptakan sikap merk yang positif dan keinginan membeli konsumen yang lebih kuat.

Sedangkan Dukungan prinsipal lain seperti pada *consumer promo*: pemberian hadiah, pemberian potongan harga, pemberian bonus ke konsumen akhir, akan mampu meningkatkan pembelian konsumen ke outlet / *retailer* yang tersedia. Oleh karena itu dukungan prinsipal yang optimal akan mampu meningkatkan *selling-out* perusahaan dengan baik. Maka dalam pada itu, hipotesis yang kami ajukan adalah:

H7: Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi selling-out yang dihasilkan

AKTIVITAS KOMPETITOR (COMPETITOR ACTIVITY)

Peranan aktivitas kompetitor berbanding terbalik dengan dukungan yang diberikan oleh prinsipal. Oleh karena itu, semakin tinggi aktifitas kompetitor, maka semakin sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan kinerja penjualan dan pemasaran dengan baik. Aktifitas kompetitor merupakan kumulasi aksi maupun reaksi yang dilakukan kompetitor terhadap kondisi persaingan yang dihadapi, yang bertujuan untuk menaikkan penjualan maupun pertumbuhannya. Ada banyak cara yang dilakukan kompetitor dalam menghambat penjualan pesaingnya, yaitu dengan cara yang hampir sama dengan yang di terangkan terdahulu, yakni menyangkut promosi yang dijalankan. Semakin tinggi intensitas promosional yang dilakukan kompetitor, semakin rendah pencapaian kinerja *selling-in* dan *selling-out* perusahaan, dan pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H8 : Semakin tinggi aktifitas kompetitor, semakin rendah Selling-in

Sejalan dengan ulasan sebelumnya, aktivitas kompetitor yang tinggi seperti tampak pada iklan produk kompetitor yang gencar, pemberian hadiah, pemberian potongan harga ke konsumen, dan lainnya, akan mampu menghambat *selling-out*

perusahaan. Dengan demikian Hipotesis yang diajukan adalah:

H9 : Semakin tinggi aktivitas kompetitor, semakin rendah Selling-out

KINERJA PEMASARAN

Kinerja Pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi. Lambin, (dalam Ferdinand, 2000) menempatkan ukuran kinerja ini dalam model *Marketing System*, ke dalam *output sales* dan *profit* : *Company Sales, Industry Sales, dan Market share, cost profit model*. Heneman (1998) mengukur kinerja dengan tujuh dimensi, yaitu : (1) *total sales*, (2) *total sales/store*, (3) *new store size*, (4) *average store size*, (5) *pre-tax profit growth rate*, (6) *market share*, (7) *expense/sales growth ratio*. Sedangkan, Ferdinand (2000), menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai: penjualan, pertumbuhan penjualan, porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan.

Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah / berapa unit produk yang terjual,

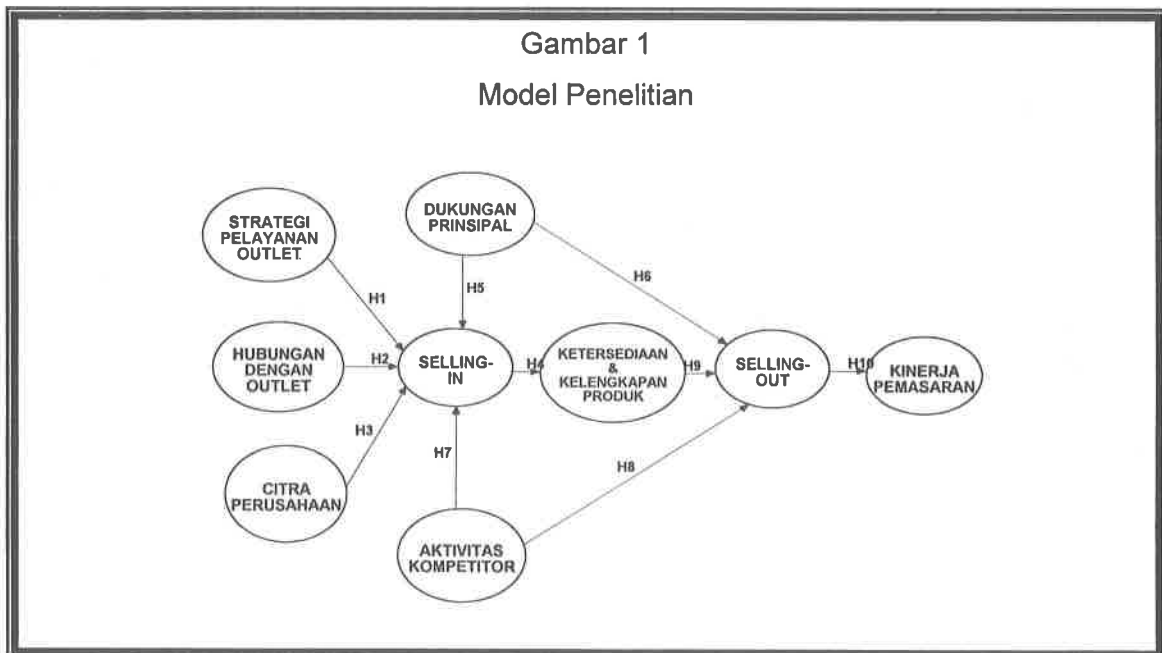
sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan berapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu. Porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani menguasai pasar produk sejenis di banding para kompetitor.

Kinerja pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi, meningkatnya jumlah penjualan baik dalam unit produk maupun dalam satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai pula dengan pertumbuhan penjualan yang baik dari tahun-tahun sebelumnya dan pertumbuhan yang lebih tinggi dari pesaing sejenis, serta memiliki porsi pasar yang meluas di banding tahun-tahun sebelumnya. Oleh karena itu hipotesis yang kami ajukan adalah:

H10 : Semakin tinggi *selling out*, semakin tinggi kinerja pemasaran

MODEL

Berdasarkan pengembangan hipotesisi yang disajikan didepan, dikembangkanlah sebuah Model pemikiran strategik seperti yang disajikan dalam gambar 1.



DIMENSI PENELITIAN

Adapun dimensi konstruk penelitian ini adalah seperti pada tabel 1.

Tabel 1
Bangunan Model Teoritis

Konstruk Penelitian	Dimensi konstruk	Notasi
Strategi Pelayanan Outlet	• Kunjungan (Call)	X1
	• Penjualan (Sales)	X2
	• Periode bayar (Term of payment)	X3
	• Kebijakan retur (Return policy)	X4
Hubungan dengan Outlet/Pelanggan (Relationship)	• Intensitas kontak/komunikasi	X5
	• Lama hubungan	X6
	• Tingkat kepercayaan	X7
Citra Perusahaan (Company Image)	• Kesadaran merk (Brand awareness)	X8
	• Volume penjualan (Sales volume)	X9
	• Komitmen perusahaan (Commitment)	X10
Bantuan Pabrik (Principal Support)	• Periklanan (Advertising)	X11
	• Promosi dagang (Trade Promo)	X12
	• Promosi Konsumen (Customer Promo)	X13
Aktivitas Kompetitor (Competitor Activity)	• Iklan kompetitor	X14
	• Promosi dagang kompetitor	X15
	• Promosi konsumen kompetitor	X16
Selling-in	• Nilai penjualan ke outlet	X17
	• Penjualan unit ke outlet	X18
	• Nilai retur dari outlet	X19
Keragaman dan Ketersediaan Produk	• Umur persediaan	X20
	• Jumlah item produk di outlet	X21
	• Jumlah produk kosong	X22
Selling-out	• Nilai Penjualan outlet ke konsumen	X23
	• Penjualan Unit outlet ke konsumen	X24
	• Nilai retur dari konsumen	X25
Kinerja Pemasaran	• Volume Penjualan (Sales volume)	X26
	• Pertumbuhan Penjualan (SalesGrowth)	X27
	• Porsi pasar (Market share)	X28

METODA PENELITIAN

Peneliti mengambil objek penelitian pada PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang, dengan demikian yang menjadi populasinya adalah semua pelanggan PT Sari Ayu Indonesia. Penarikan sampel dilakukan dengan metoda *area sampling*, sedangkan pengumpulan data dilakukan melalui

kuisisioner yang di serahkan kepada masing-masing responden terpilih, yakni para pemilik toko atau bagian pembelian. Peneliti menggunakan Skala Numeris dengan 10 alternatif nomor untuk mengukur sikap responden.

Dari 160 kuisisioner yang diserahkan, 94% diantaranya telah kembali dan menjadi pusat kajian pada penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model (SEM)*, melalui program aplikasi AMOS versi 4.0 yang dikembangkan oleh Dr. James L. Arbuckle. Hasil pengujian model adalah seperti yang disajikan dalam gambar 2.

HASIL PENELITIAN

Analisis Faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten, menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.392 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesis nol itu berarti dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi, dan karena itu model ini dapat diterima.

Hasil komputasi *regression weight confirmatory factor analysis* mendapatkan nilai Critical Ratio (CR) lebih besar dari 2.0. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

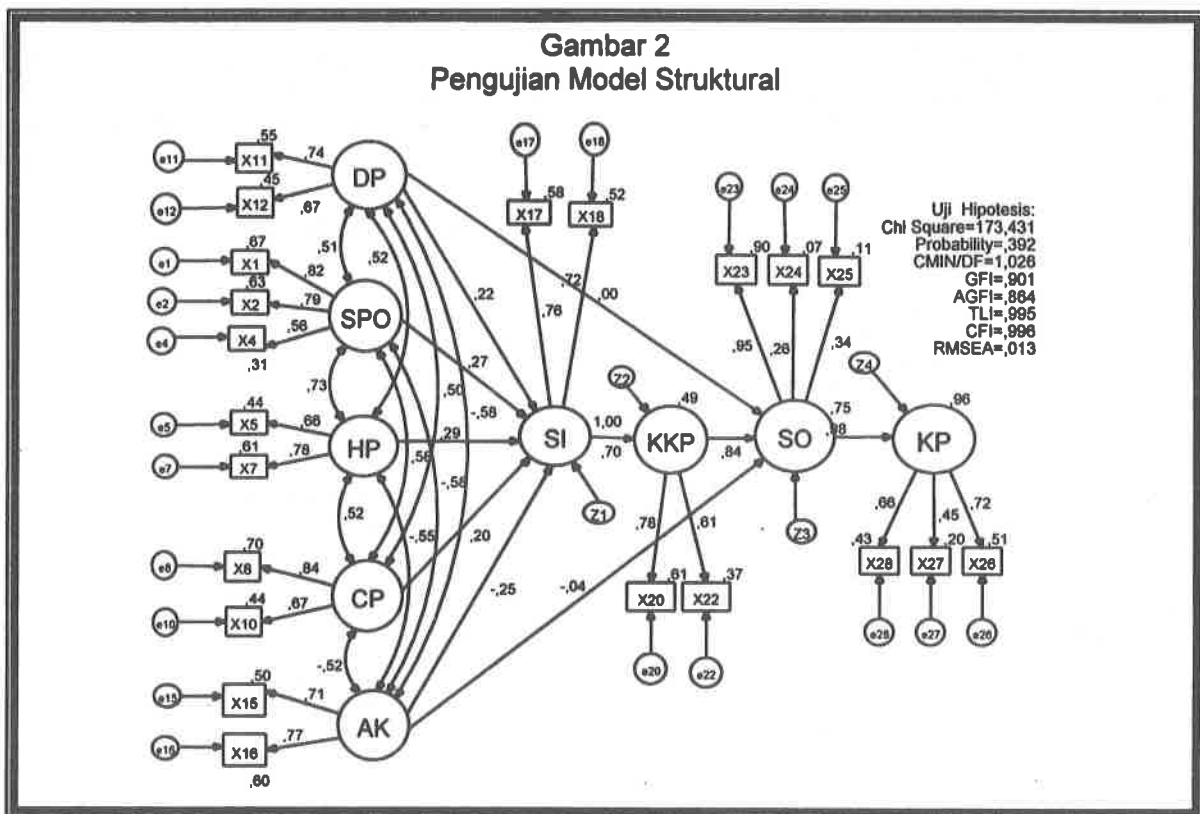
Berdasarkan hasil analisis terhadap indeks *goodness of fit*, model ini telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, yaitu: Chi Square =173.431; Probability=0.392; CMIN/DF =1.026; GFI=0.901; AGFI= 0.864; TLI=0.995; CFI=0.996 dan RMSEA=0.013 Kriteria uji *goodness of fit index* dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2
Uji Goodness of Fit

Goodness Of Fit	Cut-off value	Hasil analisis	Evaluasi Model
Chi Square Probability	Kecil ≥ 0.05	173.431	Baik
X2 relatif	≤ 2.0	1.026	Baik
GFI	≥ 0.90	0.901	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.864	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.995	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.013	Baik

Berdasarkan analisis yang dilakukan diatas, hasil pengujian hipotesis penelitian ini adalah seperti yang disajikan pada table berikut ini.

Hipotesis	Pengujian
1. Semakin baik kemampuan tenaga penjualan melaksanakan fungsi kunjungan, penjualan, termin pembayaran, dan kebijakan retur, semakin baik kinerja manajemen <i>selling-in</i>	Diterima
2. Semakin baik tingkat hubungan antara pemasok dan outlet, semakin baik <i>selling-in</i> yang dihasilkan perusahaan	Diterima



Hipotesis	Pengujian
3. Semakin tinggi citra perusahaan, semakin tinggi pula kemampuan <i>selling-in</i> nya	Diterima
4. Semakin tinggi <i>selling-in</i> , semakin tinggi pula tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet.	Diterima
5. Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi <i>selling-in</i> yang dihasilkan	Diterima
6. Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi <i>selling-out</i> yang dihasilkan	Diterima
7. Semakin tinggi aktifitas kompetitor, semakin rendah <i>Selling-in</i>	Diterima
8. Semakin tinggi aktifitas kompetitor, semakin rendah <i>Selling-out</i> perusahaan	Diterima
9. Semakin tinggi tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet semakin tinggi <i>selling-out</i>	Diterima
10. Semakin tinggi <i>selling-out</i> , semakin tinggi kinerja pemasaran	Diterima

PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis pertama bahwa 'Semakin baik Strategi' pelayanan Outlet semakin baik kinerja *selling-in*. Hasil uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara strategi pelayanan outlet dengan kinerja *selling-in*. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Ryans dan Weinberg (1997,p.454) menempatkan tanggung jawab teritorial salesman sebagai faktor yang mempengaruhi penjualan. Strategi pelayanan yang baik yang dilakukan perusahaan seperti pada sistem kunjungan yang baik akan menghasilkan penjualan yang baik pula Parson dan Abeele, 1981; Waid et.all, 1981). Dengan demikian dapat ditarik suatu simpul pemikiran Strategi Pelayanan Outlet yang handal akan menghasilkan kinerja *selling-in* yang baik.

Pengaruh Hubungan dengan Pelanggan terhadap kinerja *Selling-in* dijelaskan melalui pengujian hipotesis 2, bahwa semakin baik tingkat hubungan antara pemasok dan outlet, semakin baik *selling-in* yang dihasilkan perusahaan. Hasil dari uji hipotesis dapat diketahui bahwa ada hubungan positif antara hubungan dengan pelanggan terhadap *selling-in*. Hal ini mendukung, dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Dwyer, Schurr, dan Oh (dalam Doney dan Cannon, 1997, p.35) telah mendapatkan bukti bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Dalam jurnal yang sama, Noordewier, John, dan Nevin (1990) menyatakan bahwa *relationship* berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan kompetitif dan mengurangi biaya transaksi. Simpul strategis yang dapat ditarik pada penelitian ini adalah hubungan yang baik dengan pelanggan akan mendatangkan penjualan yang baik.

Pengaruh Citra Perusahaan Terhadap Kinerja *Selling-in* dianalisis melalui pengujian hipotesis 3 yang menyatakan Semakin tinggi citra perusahaan, semakin tinggi pula kemampuan *selling-in* nya. Hasil dari uji hipotesis ini menyatakan bahwa secara signifikan ada hubungan positif antara citra perusahaan terhadap *selling-in*. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh The Cones / Roper Benchmark survey (1994,p.71) mendapatkan bukti bahwa 84 % responden percaya bahwa mereka membeli karena citra positif perusahaan. Ricard M.Snider (1994, p.86) mengaitkan hubungan citra perusahaan dengan penjualan. Dengan demikian simpul pemikiran yang dapat diambil adalah membangun citra perusahaan yang baik akan menghasilkan tingkat penjualan yang baik.

Pengaruh *Selling-in* Terhadap Ketersediaan dan Keragaman Produk di Outlet dianalisis melalui pengujian hipotesis 4 bahwa semakin tinggi *selling-in*, semakin tinggi pula tingkat ketersediaan dan

kelengkapan produk di outlet. Hasil dari uji hipotesis ini menyatakan bahwa secara signifikan ada hubungan positif antara *selling-in* terhadap pula tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara teoritis *selling-in* yang besar dari distributor akan memicu *stock level* dan *service level* yang tinggi di outlet retailer, dan memberikan potensi yang lebih tinggi pada penjualan ke konsumen. Johnson, and Johnson, 1989 (dalam Kapalka, et.all, 1999, p.395) menghubungkan *service level* dengan *lost of sales* pada model penelitiannya. *Service level* yang tinggi akan mengakibatkan rendahnya kehilangan penjualan akibat persediaan yang kosong. Dengan demikian dapat ditarik simpul pemikiran bahwa semakin perusahaan dapat mendorong outlet untuk membeli produk lebih banyak, maka tingkat persediaan dan keragaman produk di outlet yang bersangkutan akan lebih baik serta menurunkan hilangnya penjualan ke konsumen.

Hipotesis 5 dikembangkan untuk menganalisis Pengaruh Dukungan Prinsipal Terhadap *Selling-in*. Hasil dari uji hipotesis ini menyatakan bahwa secara signifikan terdapat hubungan positif antara dukungan prinsipal terhadap *selling-in*. Dukungan prinsipal pada umumnya diberikan dalam bentuk pemberian potongan harga, hadiah (baik untuk outlet maupun konsumen), bonus tahunan, pengiklanan produk, dan lain-lain. Hasil penelitian ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Cotton dan Emerson M.Babb (1978,p.113), yang meneliti tanggapan konsumen terhadap *promotional deals* menghasilkan kenaikan yang substansial atas tingkat penjualan. Oleh karena itu simpul pemikiran yang dapat ditarik adalah dukungan prinsipal masih diperlukan untuk mendukung kinerja *selling-in*.

Hipotesis 6 dianalisis untuk melihat pengaruh dukungan prinsipal terhadap *Selling-out* yaitu bahwa Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi *selling-*

out yang dihasilkan. Hasil uji hipotesis ini menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara dukungan prinsipal terhadap *selling-out*. Dengan demikian hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Cotton dan Emerson M.Babb (1978,p.113), yang meneliti tanggapan konsumen terhadap *promotional deals* menghasilkan kenaikan yang substansial atas tingkat penjualan. Demikian pula hasil penelitian ini bertentangan dengan asumsi yang muncul, yaitu bahwa dukungan prinsipal berupa promosi dagang akan mendorong kompetisi dengan mereduksi harga satuan yang lebih besar dan melakukan pembelian barang dalam satuan yang lebih banyak.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Walters dan Mac Kenzie, 1998 (dalam Mulhern dan Padgett, 1995,p.83) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang sangat lemah antara promosi agregat terhadap agregat penjualan. Penelitian Mulhern dan Padgett (1995,p.87) menemukan hasil yang lebih kurang sama, yakni tidak ada hubungan yang signifikan antara promosi terhadap penjualan. Dari hasil riset ditemukan bahwa 69.9% pengunjung toko tidak mengindikasikan promosi sebagai alasan mereka untuk mengunjungi toko, dan mereka tidak membeli produk yang dipromosikan. Hanya 6.6% mereka tertarik mengunjungi toko karena promosi dan membelinya.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja *selling-out* tidak tergantung pada promosi yang dilakukan perusahaan. Rendahnya daya beli masyarakat merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan promosi yang dilakukan perusahaan menjadi kurang berarti. Faktor lain yang perlu mendapat perhatian adalah pengetahuan masing-masing responden untuk mengikuti setiap aktivitas promosi perusahaan tidaklah sama. Demikian juga keterbatasan responden untuk mengikuti dengan baik iklan perusahaan di televisi masih diragukan, mengingat sebagian besar waktu responden dihabiskan untuk melayani konsumennya di toko. Dengan demikian dapat ditarik suatu

simpul bahwa pada saat ini, dukungan promosi dari prinsipal dapat dialihkan untuk program lain yang efektif agar dapat mendongkrak *selling-out* outlet.

Pengaruh Aktivitas Kompetitor

Pengaruh aktivitas kompetitor dianalisis melalui pengembangan hipotesis 7 bahwa Semakin tinggi aktivitas kompetitor, semakin rendah *Selling-in*. Hasil uji hipotesis ini menyatakan bahwa secara signifikan terdapat hubungan negatif antara aktivitas kompetitor terhadap *selling-in*. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung suatu teori yang menyatakan bahwa peranan aktivitas kompetitor berbanding terbalik dengan dukungan yang diberikan oleh prinsipal. Oleh karena itu, semakin tinggi aktivitas kompetitor, maka semakin sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan kinerja penjualan dengan baik. Dengan demikian dapat ditarik simpul strategis bahwa perusahaan wajib mencermati setiap gerak aktivitas pesaingnya, dan melakukan langkah-langkah strategis untuk membendung aktivitas kompetitor agar kinerja *selling-in* perusahaan tidak banyak terganggu.

Pengujian hipotesis 8 bahwa Semakin tinggi aktivitas kompetitor semakin rendah *Selling-out* perusahaan, menghasilkan kesimpulan diterimanya hipotesis ini. Hasil uji hipotesis ini menyatakan bahwa tidak ada pengaruh secara signifikan antara aktivitas kompetitor terhadap *selling-out*. Dengan demikian hasil penelitian ini bertentangan dengan teori yang menyatakan semakin tinggi aktivitas kompetitor akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja *selling-out*.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja *selling-out* perusahaan tidak bergantung pada promosi yang dilakukan kompetitor. Rendahnya daya beli masyarakat merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan promosi yang dilakukan kompetitor menjadi kurang berarti. Faktor lain yang perlu mendapat perhatian adalah

pengetahuan masing-masing responden untuk mengikuti setiap aktivitas promosi yang dilakukan oleh kompetitor tidaklah sama. Demikian juga keterbatasan responden untuk mengikuti dengan baik iklan produk kompetitor di televisi masih diragukan, mengingat sebagian besar waktu responden dihabiskan untuk melayani konsumennya di toko.

Dengan demikian dapat ditarik simpul pemikiran bahwa pada saat ini tingginya aktivitas kompetitor tidak berpengaruh terhadap kinerja *selling-out* perusahaan.

Pengaruh Tingkat Ketersediaan dan Keragaman Produk di Outlet Terhadap *Selling-out*

Pengujian hipotesis 9 bahwa Semakin tinggi tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet semakin tinggi *selling-out*, menunjukkan bahwa secara signifikan ada hubungan positif antara tingkat ketersediaan dan keragaman produk terhadap *selling-out*. Hal ini mendukung dan membuktikan bahwa secara teoritis *selling-in* yang besar dari distributor akan memicu *stock level* dan *service level* yang tinggi di outlet *retailer*, dan memberikan potensi lebih tinggi pada penjualan ke konsumen. Johnson, and Johnson, 1989 (dalam Kapalka, et.al, 1999, p.395) Menghubungkan *service level* dan *lost of sales* pada model penelitiannya, semakin tinggi *service level* semakin rendah dan *lost of sales*. Dengan demikian dapat ditarik simpul pemikiran, bahwa besarnya persediaan dan besarnya keragaman produk yang dijual outlet merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja *selling-out* perusahaan.

Pengujian hipotesis 10 menunjukkan bahwa Semakin tinggi *selling-out* semakin tinggi kinerja pemasaran. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kinerja *selling-out* terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa kinerja *selling-out* yang baik akan

berpengaruh pada kinerja pemasaran, hal ini tercermin dari pencapaian target penjualan yang baik, adanya pertumbuhan penjualan dan porsi pasar yang meningkat dibanding sebelumnya. Dengan demikian dapat ditarik simpul pemikiran yang menyatakan bahwa perusahaan wajib mengutamakan kinerja *selling – out* agar kinerja pemasarannya tidak terganggu.

Kesimpulan atas masalah penelitian.

Penelitian ini memberikan dukungan yang signifikan terhadap konsep yang menyatakan bahwa strategi pelayanan outlet secara nyata berpengaruh pada kinerja penjualannya. Demikian pula kinerja pemasaran dapat dijelaskan secara nyata melalui instrumen *selling – in* dan *selling – out*.

Lebih jauh dapat disampaikan bahwa kinerja *selling- in* PT. Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang dipengaruhi secara nyata oleh hubungan baik dengan pelanggannya, citra yang baik, dan dukungan prinsipalnya. Justifikasi Ilmiah juga diperoleh dari bukti empiris yang menyatakan bahwa kinerja *selling – in* berpengaruh secara nyata terhadap tingkat ketersediaan dan keragaman produk di outlet.

Demikian halnya tingkat ketersediaan dan keragaman produk di outlet berpengaruh terhadap *selling –out*, serta kinerja *selling – out* berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pemasaran .

Sedangkan aktivitas kopetitor yang dilakukan oleh pesaing Sari Ayu tidak berpengaruh terhadap kinerja *selling –out* PT. Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang, dan dukungan prinsipal Sari Ayu secara nyata tidak berpengaruh terhadap kinerja *selling – out* di outlet PT. Sari Ayu Cabang Semarang. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara empiris aktivitas kompetitor dan dukungan prinsipal tidak berpengaruh terhadap kinerja *selling –out*, oleh karena itu hipotesis yang menyatakan semakin tinggi aktivitas kompetitor , semakin rendah kinerja *selling – out* perusahaan, adalah ditolak.

Demikian halnya hipotesis yang menyatakan semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin baik kinerja *selling-in* secara nyata ditolak.

Justifikasi konsep pada penelitian ini dapat dikembangkan dengan bukti empirik seperti :

- Semakin terpadunya Strategi pelayanan outlet yang tercermin pada fungsi kunjungan salesman (*call*), fungsi *sales*, dan kebijakan pengembalian produk akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja *selling-in* PT.Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang.
- Semakin baik dan sering berkomunikasi dengan pelanggan, dan semakin tinggi tingkat kepercayaan pelanggan terhadap PT.Sari Ayu Indonesia cabang Semarang, berpengaruh secara positif terhadap dorongan membeli pelanggan dan pada kinerja *selling-in* PT.Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang.
- Citra perusahaan yang positif yang tercermin pada tingginya komitmen perusahaan dan besarnya omset perusahaan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja *selling-in*.
- Promosi dagang yang menarik dan produk yang diiklankan perusahaan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja *selling-i.n*
- Promosi dagang (*Trade Promo*) dan promosi konsumen (*Consumer Promo*) yang dilakukan kompetitor berpengaruh secara negatif terhadap kinerja *selling-in* perusahaan.
- Besarnya penjualan dalam unit dan rupiah ke outlet berpengaruh secara positif terhadap jumlah persediaan dan kelengkapan produk di outlet dan berpengaruh terhadap kinerja *selling-out* perusahaan.
- *Selling-out* yang baik akan berpengaruh positif terhadap besarnya agregat penjualan perusahaan dan pertumbuhan

perusahaan, serta porsi pasar perusahaan.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini ditujukan untuk memberikan justifikasi ilmiah apakah strategi pelayanan outlet berpengaruh terhadap kinerja *selling-in*. Sejauh ini Ferdinand, (2000, p.48) menggambarkan bahwa ada kaitan antara strategi pelayanan outlet terhadap kinerja *selling-in* perusahaan tanpa sebuah pembuktian empiris. Sementara itu Adrian B Ryans dan Charles B. Weinberg, (1977, p.454) menempatkan tanggung jawab teritorial salesman sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja personel penjualan, Parsons dan Abeele, (1981, p.107); Waid, Clark, dan Ackoff (dalam Parsons dan Abeele, 1981, p.108) membuktikan secara empiris bahwa jumlah kunjungan berpengaruh terhadap penjualan dalam dollar. Penelitian ini telah menyajikan model baru dan membuktikan secara empiris bahwa strategi pelayanan outlet yang tercermin dari aktivitas kunjungan personel penjualan (*call*), aktivitas menawarkan/menjual (*sales*), dan kebijakan penanganan retur (*return policy*) secara nyata berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* pada PT.Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang. Selain daripada itu penelitian ini sekaligus membuktikan pandangan Ferdinand (2000, p.46) yang menyatakan bahwa ada hubungan, antara strategi pelayanan outlet terhadap kinerja *selling-in*.

Penelitian ini juga ditujukan untuk memberikan justifikasi ilmiah yang akan menjawab apakah kinerja pemasaran dapat dijelaskan melalui instrumen *selling-in* dan *selling-out*. Sejauh ini teori menyatakan bahwa 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 diluar pengendalian perusahaan distribusi (Ferdinand, 2000, p.46). Heneman (1998, p.36) mengukur

kinerja pemasaran dengan tujuh dimensi, yaitu : (1) *total sales*, (2) *total sales/store*, (3) *new store size*, (4) *average store size*, (5) *pre-tax profit growth rate*, (6) *market share*, (7) *expense/sales growth ratio*. Sedangkan Ferdinand (2000, p.5), menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai: penjualan, pertumbuhan penjualan, porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Keterkaitan teori tersebut dapat diproporsisikan bahwa kinerja penjualan yang baik (*selling-in dan selling-out*) berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa kinerja pemasaran dapat dijelaskan dengan nyata dari hasil kinerja *selling-in* dan *selling-out* pada PT.Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang. Dengan demikian penelitian ini memperkuat teori sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja *selling-in* dan *selling-out* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

Implikasi Manajerial

Salah satu temuan penting pada penelitian ini mengungkap bahwa kinerja *selling-out* merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian faktor-faktor yang menekan kinerja *selling-out*. Sudah selayaknya mendapat prioritas penanganan yang maksimal. Salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja *selling-out* adalah ketersediaan dan keragaman produk yang ada di pasar. Manajer Pemasaran harus mampu mengendalikan dan memastikan bahwa produk yang dipasarkan telah tersedia di setiap outlet yang disasarkan dengan jumlah persediaan dan kelengkapan produk yang baik. Menghindari kekosongan produk di pasar layak menjadi prioritas kontrol yang ampuh untuk mendongkrak kinerja *selling-out*.

Beberapa alternatif program yang dapat dijalankan untuk meningkatkan ketersediaan dan keragaman produk di outlet serta meningkatkan *selling-out* adalah :

- ❖ Manajemen perlu menetapkan standar *service level* yang lebih baik dari pada kompetitorinya. Perusahaan harus mampu menjamin bahwa setiap permintaan dari pelanggan dapat dipenuhi dengan baik.
- ❖ Manajemen perlu menetapkan standar *delivery time* yang lebih cepat dibanding kompetitorinya, dan memastikan bahwa produk yang dikirim sesuai dengan pesanan, baik dalam jumlah maupun jenisnya.
- ❖ Personel penjualan perlu mendapat instrumen yang dapat mengontrol semua item yang dijual ke outlet, yakni dengan *chek list* yang selalu dibawa dan diisi pada saat kunjungan.
- ❖ Manajemen perlu menetapkan sistem kontrol lapangan yang baik terhadap ketersediaan dan keragaman produk di outlet melalui mekanisme yang ada seperti

penjualan masih relevan untuk mendorong kinerja penjualan pasca tragedi WTO?

Keterbatasan dan Agenda Penelitian

Hubungan emosional antara responden dan peneliti merupakan keterbatasan penelitian ini yang sulit untuk dihindari, oleh karena itu Halo effects merupakan salah satu bentuk yang mungkin terjadi. Fokus pada jenis outlet tertentu yakni pada departement store, super market, toko kelontong, dan grosir kosmetika merupakan salah satu keterbatasan lain yang dapat dijumpai pada penelitian ini. Demikian pula penelitian ini dilaksanakan dalam kondisi makroekonomi dan sosial politik Indonesia yang belum stabil dari krisis.

Penelitian ini akan lebih menarik apabila mengikutsertakan variabel Strategi Supervisi Tenaga Penjualan. Demikian pula situasi perekonomian dan lingkungan sosial politik yang berbeda merupakan tantangan bagi peneliti lain untuk meneliti lebih lanjut. Pertanyaan penelitian yang dapat dimunculkan adalah apakah strategi pelayanan outlet dan strategi supervisi

DAFTAR REFERENSI

- Anonymous, 1988, "Developing the Company Image: More than "Cosmetic" is Required", *Journal of Small Business Report*, April 1988, p.1-2
- Boorum, Michael L., et al., "Relational Communication traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.1, 1998, p.16-20
- Burt, David N. dan Joseph E. Boyett. Jr, 1979, "Reduction in Selling Price after the Introduction of Competition", *Journal of Marketing Research*, Vol XVI, p.275-279
- Carol Sapin Gold, 1986, *Memantapkan Hubungan Dengan Pelanggan*, Angkasa, Bandung
- Cotton, BC., dan Emerson M. Babb, 1978, *Journal of Marketing*, July, p.109-113
- Cravens, W. David, Robert B. Woodruff, dan Joe C. Stamper, 1972, "An Analytical Approach for Evaluating Sales Territory Performance", *Journal of Marketing*, Vol.36, p.31-37
- Doney, Patricia M. dan Joseph P. Cannon, 1997, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.61, p.35-51
- Dorsch, Michael J., Scott R. Swanson, dan Scott W. Kelley, 1998, "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.1, p.128-134
- Doyle, Stepen and George T. Roth, 1992, "Selling and Sales Management in Action: The use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.12, p.59-64.
- Dwyer, Robert dan M Ann Wels, 1985, "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, November, p.397-410
- Ferdinand, Augusty T., 2000, *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik*, *Research Paper Series - Konsentrasi Manajemen Pemasaran, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro*, Semarang
- 2000, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*, Semarang
- 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*, *Unpublished DBA Thesis, Southern Cross*, Lismore, Australia
- Flippo, Edwin B., 1997, *Manajemen Personalialia*, Erlangga, Jakarta.
- Frazier, Garry L dan Walfried M. Lassar, 1996, "Determinants of Distribution Intensity", *Journal of Marketing*, Vol. 60, p.39-51
- Gibbons, Deborah E., "Friendship and Advice Network in Organizations : Interlacing Change with Stasis", *Journal of Marketing*
- Girard, Joe, 1991, *Teknik Menjual yang Efektif*, Erlangga, Jakarta.
- Gummesson Evert, 1998, "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26 No.3
- Hair, Joseph F, et.all, 1995, *Multivariate Data Analysis With Readings*, fourth edition, *Prentice Hall International Inc.*
- Heneman L. Robert, Thomas I. Andrea, 1997, "Using Strategic Performance Mangement to Drive Brand Leadership", *Compensation & Benefit Riview*, edisi November-December. p.33-40
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, *BPFE*, Yogyakarta
- Jehn, Karen A., "Interpersonal Relationship and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Grops", *Journal of the Academy of Marketing Science*, p.1-5
- John Lidstone, 1993, *Mencetak Wiraniaga Yang Berhasil*, *Binarupa Aksara*, Jakarta
- Kahn Barbara E., 1998, "Dynamic Relationship with Customer: High-Variety Strategies", *Journal of the Academy of Marketing Science*
- Kenna Mc Regis, 1991, *Relationship Marketing*, *Addison Wedey*, Canada
- Kohli, Ajay K, at al., 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisor", *Journal of*

- Marketing Researce**, Vol XXXV,p.263-274
- Li, Zhan G., 1997, "An Exploratory Study of Exclusive Dealing in Channel Relationships", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.25 No.3.
- Michael LeBaoeuf, 1992, **Memenangkan Dan Memelihara Pelanggan**, *Pustaka Tangga*, Jakarta
- Michael Treacy dan Fred Wiersema, 1996, **The Discipline of Market Leaders**, *Gramedia*, Jakarta
- Morgan, Robert M. dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol 58, July, p.20-38
- Parsons, John Leonard, dan Piet Vanden Abeele, 1981, **Journal of Marketing Research**, Vol.XVIII, p.107-112
- Peter Cusins, 1996, **Be a Successful Supervisor**, *Gramedia*, Jakarta
- Peter, J.Paul dan Jerry C. Olson, 2000, **Consumer Behavior : Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran**, *Erlangga*, Jakarta
- Purwadi, Budi, 2000, **Riset Pemasaran-Implementasi Dalam Bauran Pemasaran**, *Grasindo*, Jakarta
- Rich, Gregory A., 1997, "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", **Journal of the Academy of Marketting Science**, Vol. 25, p.319-327
- Riyanto, Bambang, 1999, **Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan**, edisi 4, *BPFE*, Yogyakarta
- Ryans, Adrian B., 1979, dan Charles B. Weinberg, "Territory Sales Response", **Journal of Marketing Research**, November, 453-464
- Smith, J.Brock dan Donald W. Barclay, 1997, "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", **Jurnal of Marketing**, Vol 61, January, p.3-21
- Sotar, Baduara dan Sabar M. Sirait, 1993, **Salesmanship**, *Bumiaksara*, Jakarta
- Tijiptono, Fandy,1995, **Strategi Pemasaran**, *Andi Offset*, Yogyakarta
- Zeithamel A Valarie, 1990, **Delivery Quality Service**, *Smith & Schuster Inc*, USA
