



## ANALISIS KEKUASAAN DAN KEMITRAAN DALAM PENGELOLAAN EFEKTIVITAS DISTRIBUSI

(Studi kasus : Distribusi Bahan Bakar Minyak Tanah pada Rayon V PERTAMINA  
UPPDN IV Cabang Yogyakarta)

Oleh  
Kusumowardani, ST, MM

### Abstraksi

*Perusahaan adalah salah satu pelaku perekonomian bangsa yang memegang peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Pada akhir-akhir ini masyarakat dan konsumen tampak semakin kritis dalam menanggapi setiap permasalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam kegiatan penyaluran BBM dan Non BBM, hal ini ditandai dengan pemberitaan di media massa tentang adanya kasus-kasus pemalsuan BBM dan Non BBM yang marak dalam wilayah kerja UPPDN IV serta pelayanan yang kurang memuaskan oleh petugas PERTAMINA atau mitra kerja /Hiswana Migas (Himpunan Swasta Nasional Minyak dan Gas Bumi Negara). Belakangan ini distribusi menjadi topik pembicaraan yang hangat sehubungan dengan krisis ekonomi yang telah berkecamuk selama dua tahun ini. Persoalan mengenai distribusi ini mengemuka sehubungan tak lancarnya distribusi sejumlah komoditas setelah kerusuhan Jakarta 13-14 Mei 1998. Dampak yang dapat ditimbulkan bila terjadi kesalahan dalam pengelolaan distribusi Bahan Bakar Minyak Tanah, salah satu diantaranya adalah terjadinya keresahan sosial yang diakibatkan oleh kelangkaan minyak tanah di suatu daerah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kekuasaan yang dimiliki PERTAMINA dan kemitraan terhadap efektivitas saluran distribusi sehingga produk dapat sampai ke konsumen secara cepat, tepat dan menyeluruh sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.*

Perusahaan adalah salah satu pelaku perekonomian bangsa yang memegang peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Kegiatan pendistribusian barang sangat penting sekali karena merupakan kegiatan memindahkan barang dari perusahaan ke tempat konsumen secara tepat, bahkan bukan hanya meliputi perpindahan fisik dari produk, tetapi juga perpindahan hak milik produk tersebut dari perusahaan ke tangan konsumen (Russell W. McCalley, 1992, dalam Usahawan No.8 Agustus 1998). Belakangan ini distribusi menjadi topik pembicaraan yang hangat sehubungan dengan krisis ekonomi yang telah berkecamuk selama

dua tahun ini. Persoalan mengenai distribusi ini mengemuka sehubungan tak lancarnya distribusi sejumlah komoditas setelah kerusuhan Jakarta 13-14 Mei 1998. Muncul berbagai pendapat yang mempersoalkan distribusi sebagai penyebab melonjaknya harga sejumlah komoditas tertentu (Kompas, 10 Juli 1998). Pada akhir-akhir ini masyarakat dan konsumen tampak semakin kritis dalam menanggapi setiap permasalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam kegiatan penyaluran BBM dan Non BBM, hal ini ditandai dengan pemberitaan di media massa tentang adanya kasus-kasus pemalsuan BBM dan Non BBM yang marak dalam wilayah kerja UPPDN IV serta pelayanan yang kurang memuaskan oleh petugas PERTAMINA atau mitra kerja /Hiswana Migas (Himpunan Swasta Nasional Minyak dan Gas Bumi Negara). Gejala ini perlu diwaspadai dan segera diambil langkah-langkah preventif dan kuratifnya, agar hal

*Penulis adalah wiraswastawati dalam bidang distribusi, berpendidikan sarjana S1 Tekni Industri pada Universitas Islam Indonesia, dan menyelesaikan S2 program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, dengan konsentrasi manajemen pemasaran.*

tersebut tidak menjadi sumber kerawanan yang potensial terutama dalam menciptakan citra perusahaan yang baik dimata masyarakat.

Dampak yang dapat ditimbulkan bila terjadi kesalahan dalam pengelolaan distribusi Bahan Bakar Minyak Tanah, salah satu diantaranya adalah terjadinya keresahan sosial yang diakibatkan oleh kelangkaan minyak tanah di suatu daerah. Masalah-masalah mengenai pendistribusian minyak tanah ini dapat dilihat dari kenyataan yang terjadi di lapangan antara lain adalah sebagai berikut :

1. Sebagian pangkalan atau tempat penjualan minyak tanah di Kabupaten Bantul Yogyakarta kesulitan memperoleh minyak tanah. Selain itu jumlah suplai minyak tanah ke pangkalan juga mulai turun. Biasanya, rata-rata saya memperoleh suplai minyak tanah satu tangki atau 5.000 liter per minggu, namun kini hanya memperoleh sekitar 3.000 liter per minggunya," kata Suwanto, pemilik pangkalan penjualan minyak tanah di Patalan, Bantul, seperti dikutip Antara, Rabu (13/9).
2. Marjuki, seorang pemilik pangkalan penjualan minyak tanah di Jalan Bantul, mengatakan, untuk memperoleh minyak para pemilik pangkalan harus rajin minta kepada para suplier untuk disuplai komoditas jenis itu. "Meskipun saya masih memiliki stok barang dagangan dengan jumlah cukup, namun volume pembelian masyarakat konsumen cenderung meningkat," katanya (Antara, 13 September 2000, dalam Bernas).
3. Kelangkaan minyak tanah yang kini berlangsung di sejumlah daerah, disebabkan oleh salah distribusi, manipulasi atau bahkan penimbunan (Bisnis Indonesia, 24 Mei 2000).
4. Langkanya bahan bakar dasar, diduga karena ada praktek penimbunan dan ekspor ilegal. Hal ini menunjukkan adanya keterlibatan sejumlah anggota militer dan penyelundupan yang dilakukan oleh

agen-agen minyak tanah sebagai distributor (<http://www.pin-jps.or.id/data/klip.htm>)

5. Diduga ada permainan di tingkat agen, persediaan minyak tanah kembali langka. Padahal, suplai tetap berjalan lancar dan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Akibatnya, harga minyak tanah melambung tinggi (Jawa Pos, 23 Mei 2000).

Dilihat dari data dan informasi diatas, ternyata masalah kelangkaan minyak tanah lebih banyak disebabkan oleh anggota saluran distribusi yang tidak menjalankan tugasnya dengan benar di dalam menyalurkan bahan bakar minyak tanah, sehingga saluran distribusi minyak tanah tidak efektif. Penelitian yang dilakukan oleh Dwyer (1980), Shipley dan Egan (1992) mengenai kekuasaan saluran, dimana kekuasaan yang bersifat tidak memaksa ternyata lebih produktif dan berpengaruh daripada kekuasaan yang bersifat memaksa di dalam penciptaan kerjasama dan penanganan konflik. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Shipley dan Egan (1992) mengenai kemitraan, dimana dengan kemitraan tersebut dapat menciptakan sebuah kondisi kerjasama saluran lewat hubungan yang wajar yang didasarkan pada sebuah pengertian dari masalah dan kebutuhan dari anggota saluran, sehingga untuk mencapai efektivitas saluran distribusi, dia menyarankan agar perusahaan berusaha keras untuk lebih membangun motivasi dan kerjasama didalam saluran dan mengurangi konflik substansial dengan memperkenalkan sebuah pendekatan kemitraan. Oleh karena itu, dengan adanya kekuasaan dan kemitraan tersebut, diharapkan dapat tercapai efektivitas saluran distribusi. Dari uraian tersebut diatas menunjukkan bahwa bahan bakar minyak tanah merupakan komoditi yang bersifat strategis dan menyangkut hajat hidup orang banyak, maka peran distribusi sangat penting untuk mendukung tercapainya sasaran kegiatan perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian ini berangkat dengan rumusan masalah penelitian mengenai bagaimana hubungan antara kekuasaan yang dimiliki PERTAMINA dan kemitraan dapat mempengaruhi efektivitas saluran distribusi minyak tanah sehingga bahan bakar minyak tanah dapat sampai kepada konsumen dengan cepat, tepat dan menyeluruh, karena jika kelangkaan minyak tanah ini terus-menerus terjadi, maka akan dapat menimbulkan kerusuhan dan keresahan sosial.

### *Telaah Pustaka dan Hipotesis*

**Saluran Distribusi,** Saluran distribusi/ saluran pemasaran dapat didefinisikan dalam beberapa cara. Umumnya definisi yang ada memberikan gambaran tentang saluran distribusi ini sebagai suatu jalur atau rute. Saluran distribusi adalah jaringan organisasi yang melakukan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen dengan konsumen. Saluran distribusi terdiri dari berbagai lembaga/ badan yang saling tergantung dan saling berhubungan, yang berfungsi sebagai suatu sistem/ jaringan, yang bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan sebuah produk kepada konsumen (Louis W. Stern, 1989).

Dilihat dari intensitas distribusi, biasanya didefinisikan sebagai jumlah perantara yang digunakan oleh sebuah perusahaan didalam area perdagangan (Bonoma and Kosnik 1990; Corey, Cespedes, and Rangan 1989; Stern, El-Anshary and Coughlan 1996; dalam Frazier, Gary L Walfried M. Lassar, 1996). Intensitas distribusi yang ideal dapat membuat sebuah barang tersedia secara luas, dapat untuk memuaskan konsumen, tetapi tidak melebihi sasaran/target kebutuhan konsumen, jika kelebihan, biaya pemasarannya akan meningkat tanpa memberikan manfaat/keuntungan (McCarty and Perreault 1984, dalam Frazier, Gary L & Walfried M. Lassar, 1996). Menurut pendapat Stern, El-Ansary dan Coughlan (1996, dalam Frazier, Gary L & Walfried M. Lassar, 1996), salah satu dari elemen kunci dalam saluran

pemasaran adalah menentukan berapa banyak outlet-outlet penjualan seharusnya didirikan di dalam suatu wilayah geografis. Di dalam pemasaran, teori dasar menghubungkan antara kelas produk dengan intensitas distribusi (Aspinwall 1958; Copeland 1923; Miracle 1965 dalam Frazier, Gary L & Walfried M. Lassar, 1996). Intensitas distribusi paling baik dilakukan bila mengacu pada berapa banyak toko pengecer membawa merek tertentu di dalam suatu wilayah geografis (Cravens, W. David, 1996). Bahan bakar minyak tanah masuk didalam barang kebutuhan sehari-hari, sehingga pendistribusiannya menggunakan distribusi intensif. Perusahaan berusaha menggunakan penyalur, terutama pengecer sebanyak-banyaknya untuk mendekati dan mencapai konsumen. Semua ini dimaksudkan untuk mempercepat pemenuhan kebutuhan konsumen. Dalam memasarkan produknya, produsen menggunakan sistem perantara/ penyalur agar produk yang dipasarkan dapat dengan cepat tersebar merata di seluruh daerah pemasaran sehingga konsumen dapat dengan cepat mendapatkan keinginan dan kebutuhannya akan komoditi tersebut. Yang dimaksud dengan perantara/ penyalur adalah orang/ perusahaan yang menghubungkan aliran barang dari produsen ke konsumen akhir (Stanton dan Futrell, 1987, dalam Tjiptono, 1995). Salah satu kunci dari efektivitas distribusi adalah harus melihat nilai-nilai dan kebutuhan-kebutuhan konsumen (Tuohy dan Speer, 1995). Menurut El-Ansary dan Cooper (1976, dalam Bowersox et.al, 1992) memberikan ukuran-ukuran dari efektivitas saluran distribusi, yaitu : (1) Ukuran lot (menyeluruh), yaitu produk tersedia dengan jumlah yang diinginkan, sehingga dapat secara menyeluruh di dalam memasarkannya; (2) Waktu pengiriman (tepat), yaitu pengiriman produk tepat pada waktu yang dibutuhkan; (3) Pencarian (cepat), yaitu produk tersedia di outlet-outlet yang dibutuhkan, sehingga konsumen dapat dengan cepat mendapatkannya.

Karena minyak tanah merupakan komoditi yang merupakan kebutuhan pokok, maka orang akan cenderung untuk mencoba bagaimana caranya untuk mendapatkan komoditi tersebut. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem distribusi yang efektif agar kebutuhan dan keinginan konsumen semakin cepat terpenuhi sehingga kepuasan dapat mereka rasakan.

**Kekuasaan**, di dalam saluran pemasaran secara umum dapat didefinisikan yaitu satu dari anggota saluran (yang mempunyai sumber pengaruh/mempunyai wewenang) mampu untuk mengontrol variabel-variabel keputusan di dalam strategi pemasaran terhadap anggota yang lainnya (target pengaruh) dari saluran pada tingkat distribusi yang berbeda (Brown et.al, 1995). Manajemen yang efektif dari saluran pemasaran membutuhkan keahlian, tetapi membedakan penggunaan kekuasaan yang bersifat sosial (Gaski, 1984, dalam Brown et.al, 1995). Anggota saluran menggunakan kekuasaan untuk membedakan siapa yang akan melakukan aktivitas pemasaran, mengkoordinasi kinerja perusahaan dan mengelola konflik diantara mereka sendiri (Stern and El Anssary and Stend, 1992, dalam Brown et.al, 1995). Kontrol sumber daya atau fungsi-fungsi dilakukan oleh anggota saluran yang mempunyai sumber untuk mempengaruhi (anggota saluran Sumber) untuk anggota saluran yang merupakan target untuk dipengaruhi (anggota saluran Target) mewakili sumber kekuasaan anggota saluran Sumber yang melebihi Target (Gaski, 1984; dalam Brown et. Al, 1995); jadi anggota saluran Sumber mampu untuk mempengaruhi strategi pemasaran terhadap yang lain di dalam batang saluran dengan menggunakan kekuasaannya. Dalam hal ini PERTAMINA sebagai anggota saluran Sumber, sedangkan agen, pangkalan dan pengecer merupakan anggota saluran Target.

Secara khusus ada empat sumber-sumber dari kekuasaan saluran pemasaran telah dideskripsikan oleh tipologi French dan

Raven (Brown et. Al, 1995). Dimana empat sumber kekuasaan yang bersifat sosial yang diidentifikasi menurut French dan Raven tersebut adalah (Shipley dan Egan, 1992) : 1) *Penghargaan/imbalan* yang digunakan untuk mendapatkan kecocokan lewat janji penghargaan; 2) Pemaksaan didasarkan pada ketakutan akan *sanksi/hukuman atas ketidakpatuhan*; 3) Keabsahan didasarkan pada *wewenang dan hak-hak yang sah*; 4) *Keahlian* digunakan apabila satu pihak menganggap pihak lain lebih kompeten. Kekuasaan di dalam saluran pemasaran menurut Brown, Jhonson dan Koenig (1995) dikatakan bahwa dari dua pendekatan untuk mengukur sumber kekuasaan di dalam saluran pemasaran yang paling banyak digunakan adalah pendekatan pengukuran tidak langsung. Pendekatan ini pertama kali dikembangkan oleh El-Ansary dan Stern (1974; dalam Brown et. Al, 1995) dan kemudian dikembangkan lagi oleh Hunt dan Nevin (1974; dalam Brown et. Al, 1995). Tetapi yang dikembangkan oleh Hunt dan Nevin lebih populer. Hunt dan Nevin berpendapat bahwa sumber-sumber kekuasaan French dan Raven tidak dapat secara berarti terpisah, oleh karena itu Hunt dan Nevin membaginya kedalam kekuasaan yang bersifat memaksa dan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa. Hukuman atau pemaksaan sendiri merupakan kekuasaan yang bersifat memaksa ketika sumber kekuasaan lainnya seperti penghargaan, mengesahkan, dan keahlian merupakan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa.

Studi mengenai kekuasaan saluran juga dilakukan oleh Dwyer (1980), dimana dia menemukan bahwa kekuasaan diaplikasikan untuk membangun kerjasama, dan yang bersifat tidak memaksa adalah lebih produktif daripada kekuasaan untuk memaksa. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Shipley dan Egan (1992) juga menemukan bahwa penggunaan dari tipe kekuasaan yang salah di dalam jalan yang keliru mengakibatkan terlalu sedikit

kerjasama antara anggota saluran dan terlalu banyak konflik. Dimana kekuasaan paksa digunakan terlalu berlebihan dan kekuasaan penghargaan tidak digunakan secara cukup. Dari penelitian tersebut dapat diinterpretasikan bahwa penggunaan kekuasaan saluran tersebut mengakibatkan atau berpengaruh pada efektifitas saluran distribusi. Efektivitas tersebut mengacu pada keadaan yang diinginkan dimana kinerja saluran merefleksikan desain sistem suplai dan manajemen yang memfokuskan pada kebutuhan pelanggan. Sehingga berdasarkan hal tersebut di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

$H_1$  : *Terdapat hubungan positif antara kekuasaan dengan efektivitas saluran distribusi. Semakin besar kekuasaan yang digunakan, maka semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.*

**Kemitraan**, banyak pengarang telah mengusulkan program-program untuk penahanan dari konflik saluran dan penciptaan dari kerjasama (Shipley dan Egan, 1992). Kemitraan (Shipley dan Egan, 1992) dalam konteks ini secara normal diperlakukan sebagai hubungan informal yang mana mitra kerja secara efektif mengakui dan mengikuti kepentingan bersama. Daripada memperlakukan anggota sebagai lawan di dalam proses pertukaran, pemimpin merasa mereka sebagai organisasi yang berharga di dalam saluran dan menentukan platform kepercayaan, keselarasan dan kerjasama untuk mencapai kepuasan yang saling menguntungkan.

*Tanggung jawab terhadap kontrak*, kontrak secara jelas menetapkan tanggung jawab dari kedua belah pihak serta balas jasa yang akan diberikan, jangka waktu dari perjanjian, cara-cara penyelesaian perselisihan dan lain sebagainya. Tujuan ditentukan di dalam kontrak dan atau ditentukan secara periodik berdasarkan kondisi yang berlaku.

*Hubungan yang kuat*, merupakan elemen berikutnya setelah elemen diatas, karena

pemimpin kemitraan mempertimbangkan bahwa hal ini penting untuk menunjukkan/ menyatakan bagaimana dia bermaksud untuk menolong anggota untuk mencapai kepentingan bersama mereka. Bagaimanapun, hubungan yang kuat ini harus dilakukan terus-menerus dan didasarkan pada komunikasi yang luas dan khususnya kontak personal untuk memperkuat hubungan dan pengertian. Pemasar terus-menerus menjadi tertarik di dalam bagaimana dengan komunikasi dapat mengatur perusahaan untuk mempertinggi hasil dari saluran (Anderson and Narus, 1990, Anderson and Weitz, 1989, 1992; Boyle et al.1992; Frazier and Rody, 1991 dalam Mohr, Jakki.et.al, 1996).

*Saran/nasehat*, anggota saluran biasanya membutuhkan saran/ nasihat sejak mereka bermaksud untuk menjadi perusahaan kecil dengan spesialisasi pengelolaan/ manajerial yang tidak cukup (Shipley, 1987; Webster, 1976; dalam Shipley dan Egan, 1992).

*Dorongan/motivasi*, pemimpin saluran mengakui ada kunci yang dibutuhkan mendukung dan memotivasi anggota yang lain.

*Evaluasi*, dari perilaku anggota dan kinerja dibutuhkan untuk membangun dan mempertahankan kinerja saluran. Berbagai kriteria yang digunakan yang biasanya penting adalah kinerja penjualan dan pemeliharaan komitmen (Shipley, Cook, dan Bennet, 1989).

*Kontrol* merupakan elemen akhir dari variabel kemitraan. Kadang-kadang pemimpin dibenarkan dalam menghapuskan/mencabut kontrak sebagai sanksi terakhir.

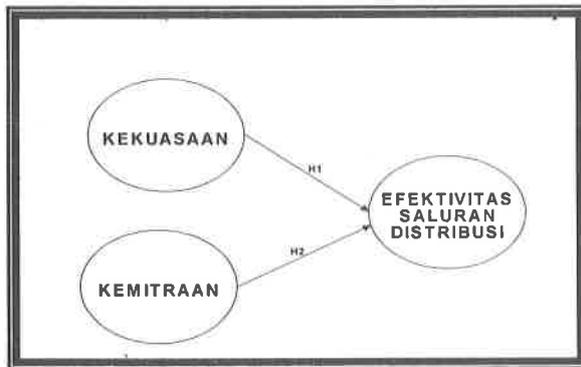
Secara ringkas, kemitraan meningkatkan kerjasama antar saluran dan mengurangi konflik berdasarkan sumber-sumber kekuasaan bukan paksaan, komunikasi, saling kerjasama dan keadilan. Sehingga nantinya efektifitas saluran distribusi dapat dengan mudah dicapai. Berdasarkan indikasi ini, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

$H_2$  : Ada hubungan positif antara kemitraan dengan efektivitas saluran distribusi, Semakin baik kemitraan /hubungan kerja dalam saluran, maka semakin efektif saluran distribusinya

### Model Penelitian

Berdasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu dan telaah pustaka yang membahas mengenai pencapaian saluran distribusi yang efektif yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, maka dikembangkanlah kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini.

Gambar 1  
Model Efektivitas Saluran Distribusi



### Dimensionalisasi

**Efektivitas Saluran Distribusi** merupakan suatu tindakan yang memberikan hasil yang dikehendaki atau berhasil guna.

**Kekuasaan** merupakan satu dari anggota saluran yang mempunyai sumber pengaruh yang mampu untuk mengontrol variabel-variabel keputusan di dalam strategi pemasaran terhadap anggota lainnya (target pengaruh) dari saluran pada tingkat distribusi yang berbeda.

**Kemitraan** ini secara normal diperlakukan sebagai hubungan informal yang mana mitra kerja secara efektif mengakui dan mengikuti kepentingan bersama.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data Primer yang diambil adalah keterangan-keterangan yang di dapat dari pihak-pihak yang berwenang di dalam perusahaan tersebut dan data yang diperoleh dari angket responden kelompok agen, pangkalan, dan pengecer minyak tanah yang mengisi daftar kuesioner yang disebarakan. Untuk melengkapi data digunakan data sekunder yang merupakan data pendukung yang diperoleh dari luar perusahaan dan dari laporan-laporan yang disediakan oleh perusahaan yang berhubungan dengan penelitian seperti buku-buku dan literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah-masalah pemasaran, saluran distribusi, dan teori-teori yang diperoleh penulis. Dalam penelitian ini, Populasi yang digunakan adalah agen, pangkalan, dan pengecer minyak tanah di RAYON V PERTAMINA UPPDN IV Cabang Yogyakarta yang terdiri dari daerah Solo dan Yogyakarta.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan di dalam penelitian ini adalah stratified random sampling, yaitu metode pemilihan sampel dengan cara membagi populasi kedalam kelompok-kelompok yang homogen yang disebut strata dan kemudian sampel diambil dari masing-masing strata tersebut (Supramono, SE, 1993). Data-data yang diperlukan untuk mengetahui jumlah agen, pangkalan dan pengecer di wilayah rayon V PERTAMINA UPPDN IV, yaitu data-data mengenai jumlah agen, pangkalan dan pengecer di wilayah Solo dan Yogyakarta.

Berdasarkan data, jumlah agen, pangkalan dan pengecer di wilayah Solo dan Yogyakarta, diperoleh jumlah populasi sebesar 5000, maka penentuan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Rao (1996). Sedangkan jumlah sampel dalam penelitian ini minimal 100 responden, sesuai dengan sampel minimal hasil perhitungan dengan rumus Rao (1996) dan rumus Hair et

al (1995) mengenai sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM.

**Metode Pengumpulan Data**

Didalam penelitian ini adalah dengan menggunakan 1) Wawancara, yaitu dengan mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan atau wakilnya atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian; 2) Pustaka, yaitu mempelajari dokumen-dokumen perusahaan, literatur-literatur, majalah, serta bacaan lain untuk memecahkan masalah yang terkait dengan penelitian; 3) Angket (Kuesioner) yaitu dengan menyebarkan angket (kuesioner) ke beberapa responden kalangan agen, pangkalan, dan pengecer pelanggan tetap bahan bakar minyak tanah, untuk melihat atau mengetahui tanggapan penggunaan kekuasaan dan kemitraan serta respon terhadap bahan bakar minyak tanah di kalangan mereka.

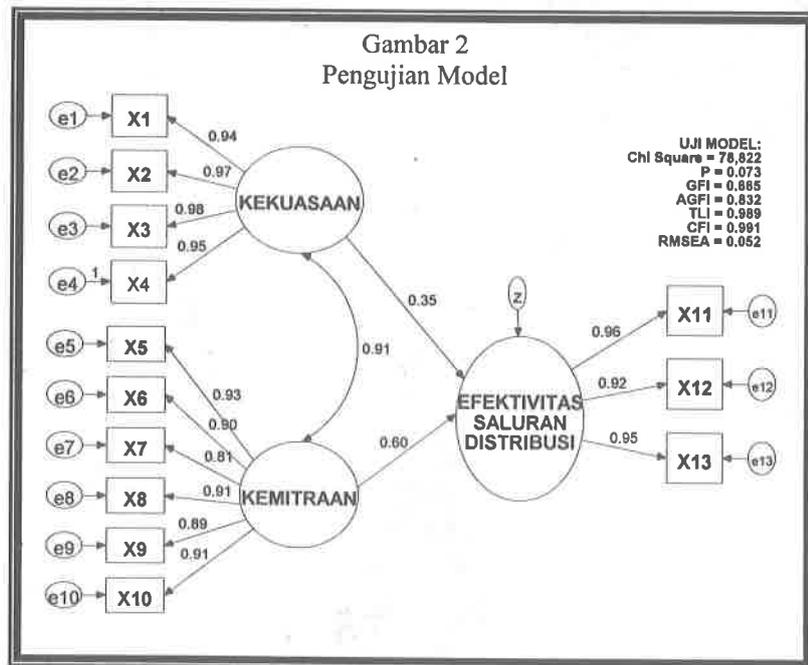
**Pengukuran**

Kekuasaan, sejauh mana responden menilai kekuasaan PERTAMINA dilihat dari keahlian yang kompeten, penghargaan/imbalan, hak dan wewenang serta sanksi terhadap ketidakpatuhan yang diukur dengan 10 point skala pada 4 item pernyataan untuk mengukur kekuasaan. Kemitraan, sejauh mana responden menilai hubungan kemitraan yang dimiliki oleh saluran distribusi dilihat dari tanggung jawab terhadap kontrak, hubungan yang kuat, saran/nasehat, dorongan & motivasi, evaluasi dan kontrol yang diukur dengan 10 point skala pada 6 item pernyataan untuk mengukur kemitraan.

Efektivitas Saluran Distribusi, sejauh mana responden menilai keefektifan saluran

distribusi dilihat dari kecepatannya, ketepatannya dan ketersediaannya sesuai jumlahnya, yang diukur dengan 10 point skala pada 3 item pernyataan untuk mengukur efektivitas saluran distribusi.

Dari hasil analisis konfirmatory ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi sudah memiliki nilai loading factor (koefisien  $\lambda$ ) atau regression weight atau standardized estimate yang diterima secara signifikan dengan nilai C.R  $\geq$  2,00. Dengan demikian semua indikator dapat diterima. Uji terhadap hipotesa model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi (P) terhadap *Chi-square* model sebesar 0,073. Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/Dfdan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun AGFI diterima secara Marginal (0,832) dan GFI diterima secara marginal (0,885), seperti dalam gambar 2 dan tabel 3.



Tabel 3  
Standardized Regression Weight

	Estimate	S.E.	C.R.
EFEKTIFITAS_SALURAN_DI <- KEKUASAAN	0.351	0.108	2.975
EFEKTIFITAS_SALURAN_DI <- KEMITRAAN	0.604	0.129	4.964
x4 <- KEKUASAAN	0.951		
x3 <- KEKUASAAN	0.980	0.042	25.554
x2 <- KEKUASAAN	0.971	0.042	24.080
x1 <- KEKUASAAN	0.941	0.042	20.240
x10 <- KEMITRAAN	0.912		
x9 <- KEMITRAAN	0.894	0.064	14.511
x8 <- KEMITRAAN	0.914	0.071	15.405
x7 <- KEMITRAAN	0.810	0.075	11.369
x6 <- KEMITRAAN	0.901	0.062	14.644
x5 <- KEMITRAAN	0.925	0.069	15.779
x11 <- EFEKTIFITAS_SALURAN_DISTRIBU	0.960		
x12 <- EFEKTIFITAS_SALURAN_DISTRIBU	0.922	0.055	18.656
x13 <- EFEKTIFITAS_SALURAN_DISTRIBU	0.949	0.046	21.297

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness of fit : Chi-square = 78,822 ; probabilitas = 0,073 ; CMIN/DF = 1,271 ; AGFI = 0,882 ; GFI = 0,885 ; TLI = 0,989 ; CFI = 0,991 dan RMSEA = 0,052. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 2 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Parameter estimasi antara kekuasaan dengan efektifitas saluran distribusi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2,975 atau C.R  $\geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat dibuktikan.

Parameter estimasi antara kemitraan dengan efektifitas saluran distribusi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 4,964 atau C.R  $\geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat dibuktikan.

### Pembahasan

Penelitian yang dilakukan oleh Dwyer (1980), Shipley dan Egan (1992) mengenai kekuasaan saluran, dimana kekuasaan yang bersifat tidak memaksa ternyata lebih produktif dan berpengaruh daripada

kekuasaan yang bersifat memaksa di dalam penciptaan kerjasama dan penanganan konflik. Dari penelitian tersebut dapat diinterpretasikan bahwa penggunaan saluran tersebut berakibat atau berpengaruh pada efektivitas saluran distribusi, dimana efektivitas tersebut mengacu pada keadaan yang diinginkan, yaitu kinerja saluran yang merefleksikan design sistem suplai dan manajemen dimana kebutuhan pelanggan sebagai fokusnya. Dari hal tersebut maka dari hasil uji hipotesa satu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kekuasaan dengan efektifitas saluran distribusi dapat dibuktikan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Shipley dan Egan (1992) mengenai kemitraan, dimana dengan kemitraan tersebut dapat menciptakan sebuah kondisi kerjasama saluran lewat hubungan yang wajar yang didasarkan pada sebuah pengertian dari masalah dan kebutuhan dari anggota saluran, untuk mencapai efektivitas saluran distribusi. Oleh karena itu, dengan adanya kekuasaan dan kemitraan tersebut, diharapkan dapat tercapai efektivitas saluran distribusi.

Menurut El-Ansary dan Cooper (1976, dalam Bowersox et.al, 1992) memberikan ukuran-ukuran dari efektivitas saluran

distribusi, yaitu : (1) Ukuran lot (menyeluruh); (2) Waktu pengiriman (tepat); (3) Pencarian (cepat). Untuk melakukan manajemen saluran distribusi yang efektif tersebut di atas maka digunakan pendekatan yaitu kekuasaan dan kemitraan.

Kekuasaan di dalam saluran pemasaran secara umum dapat didefinisikan yaitu satu dari anggota saluran (yang mempunyai sumber pengaruh/ mempunyai wewenang) mampu untuk mengontrol variabel-variabel keputusan di dalam strategi pemasaran terhadap anggota yang lainnya (target pengaruh) dari saluran pada tingkat distribusi yang berbeda (Brown et.al, 1995). Dalam hal ini PERTAMINA sebagai anggota saluran Sumber, sedangkan agen, pangkalan dan pengecer merupakan anggota saluran Target. Secara khusus ada empat sumber-sumber dari kekuasaan saluran pemasaran telah dideskripsikan oleh tipologi French dan Raven (Brown et. Al, 1995). Dimana empat sumber kekuasaan yang bersifat sosial yang diidentifikasi menurut French dan Raven tersebut adalah (Shipley dan Egan, 1992) : (1) keahlian yang kompeten; (2) penghargaan/imbalan; (3) hak dan wewenang; (4) sanksi terhadap ketidakpatuhan.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Shipley dan Egan (1992) juga menemukan bahwa penggunaan dari tipe kekuasaan yang salah di dalam jalan yang keliru mengakibatkan terlalu sedikit kerjasama antara anggota saluran dan terlalu banyak konflik. Pendekatan kedua yang digunakan untuk memamanajemeni saluran distribusi yang efektif yaitu kemitraan.

Penelitian yang dilakukan oleh Shipley dan Egan (1992) mengenai kemitraan, dimana dengan kemitraan tersebut dapat menciptakan sebuah kondisi kerjasama saluran lewat hubungan yang wajar yang didasarkan pada sebuah pengertian dari masalah dan kebutuhan dari anggota saluran, untuk mencapai efektivitas saluran distribusi. Dimana elemen dari kemitraan tersebut yaitu tanggung jawab terhadap kontrak, hubungan

yang kuat, saran/nasehat, dorongan dan motivasi, evaluasi dan yang terakhir kontrol. Sehingga, dari hal tersebut diatas, maka hasil uji hipotesa dua yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara kemitraan dengan efektifitas saluran distribusi dapat dibuktikan.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi efektifitas saluran distribusi. Sesuai uraian pada bab 1 yang mengemukakan adanya research problem adalah sebagai berikut :

*Bagaimana hubungan antara kekuasaan yang dimiliki PERTAMINA dan kemitraan dapat mempengaruhi efektivitas saluran distribusi minyak tanah sehingga bahan bakar minyak tanah dapat sampai kepada konsumen dengan cepat, tepat dan menyeluruh, karena jika kelangkaan minyak tanah ini terus-menerus terjadi, maka akan dapat menimbulkan kerusuhan dan keresahan sosial.*

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep bahwa efektifitas saluran distribusi dipengaruhi oleh kekuasaan dan kemitraan (seperti yang diungkapkan oleh Shipley dan Egan, 1992).

Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empirik sebagai berikut :

- Semakin tinggi kekuasaan yang digunakan oleh anggota saluran yang mempunyai sumber pengaruh, maka saluran distribusi yang digunakan akan semakin efektif.
- Semakin baik kemitraan /hubungan kerja antar saluran, maka semakin efektif saluran distribusinya.

Efektivitas saluran distribusi secara signifikan dipengaruhi oleh kekuasaan, demikian juga dengan kemitraan yang berpengaruh terhadap efektifitas saluran distribusi. Pengaruh kemitraan terhadap efektifitas saluran distribusi lebih besar

dibandingkan dengan pengaruh kekuasaan terhadap efektifitas saluran distribusi.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian Structural Equation Modelling (SEM), telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi di dalam efektifitas saluran distribusi terdiri dari dua konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris :

1. Kekuasaan berpengaruh secara positif terhadap efektifitas saluran distribusi.
2. Kemitraan berpengaruh secara positif terhadap efektifitas saluran distribusi.

#### **Implikasi Teoritis**

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori efektifitas saluran distribusi, kekuasaan dan kemitraan diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi efektifitas saluran distribusi (kekuasaan dan kemitraan) yaitu :

- Efektifitas saluran distribusi dipengaruhi secara positif oleh kekuasaan anggota saluran distribusi yang mempunyai sumber pengaruh (dalam hal ini adalah PERTAMINA). Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa efektifitas saluran distribusi dipengaruhi oleh kekuasaan anggota saluran distribusi (yang mempunyai sumber pengaruh) (Shipley dan Egan, 1992).
- Efektifitas saluran distribusi juga dipengaruhi secara positif oleh kemitraan antar anggota saluran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa efektifitas saluran distribusi dipengaruhi oleh kemitraan antar anggota saluran distribusi (Shipley dan Egan, 1992).

#### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain adalah mengenai obyek penelitian yang hanya pada satu rayon saja, yaitu rayon V UPPDN IV Semarang, sehingga responden penelitian ini hanya agen, pangkalan dan pengecer yang ada di rayon V UPPDN IV Semarang, keterbatasan lain disebabkan karena tidak semua indikator dalam penelitian terdahulu diikutsertakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk mempersingkat waktu, mengurangi jawaban asal-asalan dan disesuaikan dengan obyek penelitian.

Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini terbatas hanya pada 3 variabel dan 13 indikator, yaitu : 1) Variabel kekuasaan yang mempunyai 4 indikator, yaitu Penghargaan/imbalan, sanksi terhadap ketidakpatuhan, hak dan wewenang, dan keahlian yang kompeten, 2) variabel kemitraan yang mempunyai 6 indikator yaitu tanggung jawab terhadap kontrak, hubungan yang kuat, saran /nasehat, dorongan dan motivasi, evaluasi dan kontrol. Sedangkan variabel efektifitas saluran distribusi, yang mempunyai 3 indikator, yaitu Ukuran lot (menyeluruh), waktu pengiriman (tepat) dan pencarian (cepat). Dari hasil analisis data menunjukkan korelasi yang cukup tinggi antara variabel bebas (kekuasaan dan kemitraan), hal tersebut menunjukkan adanya kemungkinan persepsi responden yang hampir sama terhadap pernyataan-pernyataan mengenai variabel-variabel bebas dalam penelitian ini, atau dengan kata lain masing-masing variabel tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas.

#### **DAFTAR REFERENSI**

1. Abratt, R. and Pitt, L.F., *Selection and Motivation of Industrial Distributors: A Comparative Analysis*, European Journal of Marketing, vol. 23. No.2, 1989, pp.144 - 53.
2. Anderson, Erin, George S. Day, V. Kasturi Rangan, *Strategic Channel*

- Design, Sloan Management Review, Summer, 1997
3. Arbuckle, J.L., *Amos Users Guide Version 3.6 Chicago* : Smallwaters Corporation.
  4. Bacon, L.D., *Using Amos for Structural Equation Modeling in Market Research*: Lynd.Bacon & Associates. SPSS Inc.
  5. Baranof, Seymour, *Retailing As An Operating System*, Theory In Marketing, 1990
  6. Bisnis Indonesia, *Kelangkaan Minyak Tanah Akibat Salah Distribusi*, 24 Mei 2000
  7. Bowersox, Donald J., M Bixby Cooper, Douglas M. Lambert, Donald A. Taylor, *Management in Marketing Channels*, 1992
  8. Brown, James R, Jean L. Johnson, Harold F. Koenig, *Measuring The Sources of Marketing Channel Power : A Comparison of Alternatif Approaches*, International Journal of Research in Marketing.
  9. *Buku Panduan Suplai dan Distribusi BBM*, 1990, PERTAMINA Direktorat Pembekalan dan Pemasaran Dalam Negeri, Jakarta.
  10. Buletin PERTAMINA UPPDN IV, No. 04 Tahun IX, Nopember 1999.
  11. Buzzell, Robert D, Gwen Ortmeier, *Channel Partnership Streamline Distribution*, Sloan Management Review/ Spring, 1995.
  12. Cooper, D.R. and Emory, C.W, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi Kelima, penerbit Erlangga.
  13. Corbett, J Charles, Blackburn, D Joseph, Van Wassennhove N Luk, *Partnerships to Improve Supply Chains*, Sloan Management Review, Cambridge, Summer 1999.
  14. Cravens W. David, *Strategi Pemasaran*, jilid 2, Edisi ke-4, penerbit Erlangga, Jakarta
  15. Dwyer, F.R., *Channel Member Satisfaction : Laboratory Insight*, Journal of Retailing, vol.56, No 2, 1980, pp.45 – 65.
  16. Etgar, Michael, *Channel Environment and Channel Leadership*, Journal of Marketing Research, February 1977.
  17. Fahy, John and Taguchi, Fuyuki, *Reassessing the Japanese Distribution System*, Sloan Management Review, Winter 1995.
  18. Ferdinand, Augusty, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Penerbit Universitas Diponegoro, 2000.
  19. Frazier, Gary L & Walfried M. Lassar, *Determinants of Distribution Intensity*, Journal of Marketing, October 1996.
  20. Goni Roy, SE, *Distributor, Strategi Pemasaran, dan Peta Distribusi*, Usahawan No. 08 Th XXVII, Agustus 1998.
  21. Hadi Sutrisno, *Metodologi Research*, Jilid 1, Yogyakarta, penerbit Andi Offset, (1993).
  22. Hair, Jr, Joseph F, Rolph E Anderson, Ronald L. Tatham and William C Black, *Multivariate Data Analysis With Readings*, (Fourth Edition), Prentice Hall International, Inc. , 1995.
  23. Hardy, K.G. and Magrath, A.J., *Marketing Channel Management : Strategic Planning, and Tactics*, Scott, Foresman, Glenview, IL, 1988.
  24. Hulland, J. and Chow, Y.H., & Lam, S. *Use of Causal Models in Marketing Research : A Review*. International Journal of Research in Marketing, 13, pp.181 – 197.
  25. Jawa Pos, *Minyak Langka Diduga Akibat Permainan Agen*, 23 Mei 2000.
  26. Jawa Pos, *Minyak Langka Diduga Akibat Permainan Agen*, 23 Mei 2000.
  27. Jawa Pos, *Minyak Kian Langka, Harga Rp.700,-/liter*, 25 Mei 2000.
  28. Kasali Rhenald, *Mengurai Benang Kusut Distribusi*, Usahawan No. 08 Th XXVII, Agustus 1998.
  29. Kohli, A and Jaworski, B, *Market Orientation : The Construct, Research Propositions and managerial Implications*, Journal of Marketing, vol. 54, pp.1- 18
  30. Louis W. Stern, Adel I. El Anshary and James R. Brown, *Management in*

- Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1989
31. Miller, D.C., *Handbook of Research Design and Social Measurement* (Fifth Edition), Sage publication.
  32. Mohr, Jakki J., Robert J. Fisher & John R. Nevin, *Collaborative Communication in Interfirm Relationships : Moderating Effects of Integration and Control*, Journal of Marketing, July, 1996.
  33. Narus, James A. et. al., *Rethinking Distribution*, Harvard Business Review, Juli – Agustus, 1996
  34. Rao, Purba (1996), *Measuring Consumer Perception Through Factor Analysis*, The Asian Manager, February – March, pp 28 – 32.
  35. Republika, *Kelangkaan Minyak Tanah Kian Resahkan Masyarakat*, 25 Mei 2000.
  36. Shipley, D., Cook, D and Bennet, E., *Recruitment, Motivation, Training and Evaluation of Overseas Distributors*, European Journal of Marketing, vol.23 No.2, 1989, pp.79 – 93.
  37. Shipley, D., Cook, D and Egan, Colin, *Power, Conflict, and Co-operation in Brewer-Tenant Distribution Channels*, International Journal of Service Industry Management, vol. 3 No. 4, 1992 pp.44 – 62.
  38. Sibley, S.D. and Teas, K.R., *The Manufacturers Agent in Industrial Distribution*, Industrial Marketing Management, vol.8, 1979, 286 – 92.
  39. Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, Jakarta, penerbit LP3ES.
  40. Soeratno dan Arsyad, Lincoln, *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*, BPFE, Yogyakarta, 1995.
  41. Stahl, A Robert, *Earning Supplier Partnerships Through Principled Negotiations*, Hospital Materiel Management Quarterly : Rockville, Mei 2000.
  42. Suara Merdeka, *Minyak Tanah Makin Langka*, 22 Mei 2000.
  43. Supramono, SE & Ir. Sugiarto, *Statistika*, penerbit Andi Offset Yogyakarta, cetakan pertama, 1993.
  44. Supranto, J., *Statistik Teori dan Aplikasi*, Erlangga (1996).
  45. Swastha, D. H, Basu, *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta
  46. Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. *Using Multivariate Statistics* (Third Edition) New York :Harper Colling College Publishers (1996).
  47. Tuohy, Michael R., Eric W Speer, *New Distribution Plans Can Increase Sales*, Best Review. L/H. December 1995.
  48. Zikmund, W.G., *Business Research Method*, (fourth edition) : The Dryden Press, Harcourt College, Publisher, 1994.