

## ANALISIS MODEL EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI MANAJEMEN DISTRIBUTOR

Oleh:

Johnson Y.I. Saekoko Wijaya, ST, MM.\*

### ABSTRAK

*Distributor merupakan salah satu kekuatan utama dari prinsipal untuk dapat mendistribusikan produk dengan merata. Distributor sebagai alat distribusi konvensional seringkali harus berhadapan dengan saluran distribusi moderen yang lebih bagus kinerjanya. Hal ini tentunya mempertanyakan kinerja dari distributor itu sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh efektivitas dan efisiensi distributor terhadap kinerja pemasaran distributor. Efektivitas distributor sendiri dipengaruhi oleh pendekatan sosial budaya oleh distributor, pengaturan wilayah, dan pengaturan tenaga penjual. Distributor yang dipilih adalah yang berbentuk grosir/wholesaler, pada industri consumer goods yang berada di Surabaya. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu bahwa semakin baik pendekatan sosial budaya dari distributor, pengaturan wilayah, dan pengaturan tenaga penjual yang dilakukan distributor maka efektivitas distributor akan semakin tinggi. Hasil yang lain yang diperoleh adalah bahwa dengan semakin baiknya efisiensi distributor maka kinerja pemasaran distributor juga akan semakin baik.*

*Kata Kunci: Pendekatan social budaya, Pengaturan Wilayah, Pengaturan Tenaga Penjualan, Efektivitas Distributor Efisiensi Distributor, Kinerja Pemasaran,*

Dalam era perkembangan jaman yang semakin cepat dan batas yang semakin tipis membuat manusia semakin menuntut untuk lebih diperhatikan secara *customized* (Cespedes, 1995, dalam Pelham, 2002). Terlebih lagi dalam hal pemenuhan terhadap kebutuhan mereka. Konsumen akan menjadi lebih individualis, dimana mereka menuntut sesuatu hal yang bersifat pribadi/*personal*. Untuk memenuhi kebutuhan ini perusahaan dituntut untuk lebih memahami konsumennya. Pemahaman ini dimulai dari *product*, yang disesuaikan dengan *price* dan *promotion* serta diimplementasikan/eksekusi dengan *place*. Apabila faktor *product*, *price*, dan *promotion* sudah menunjang maka faktor-faktor tersebut harus disertai juga dengan faktor *place* dimana konsepnya adalah bagaimana membawa produk sampai ke tangan

konsumen dengan cepat dan efisien dengan menggunakan saluran distribusi yang ada di pasar.

Produsen barang sebenarnya dapat memilih bagaimana cara untuk membawa produknya ke tangan konsumen. Banyak pilihan yang ada di tangan produsen. Misalnya, produk langsung dihantarkan sendiri oleh produsen, melalui perantara/distributor, ataupun melalui multi saluran. Distribusi multi saluran merupakan bauran antara berbagai saluran distribusi konvensional dengan saluran distribusi moderen. (Marketing, 2002). Contoh distribusi langsung oleh perusahaan misalnya minuman Coca-cola, dimana produk diantarkan sendiri oleh perusahaan kepada pengecer. Contoh penggunaan distributor misalnya pada produk dari mi instan, susu, minyak goreng, dan lain-lain. Akan ada banyak pertimbangan yang harus dipikirkan dan diperhitungkan oleh pihak produsen. Misalnya, biaya, kontrol, *demand fulfillment* dan *coverage* terhadap cara distribusi barang.

\* Penulis adalah Alumnus Program Magister Manajemen Universitas Surabaya, Surabaya

Untuk konsumen yang semakin *customized* produsen cenderung untuk memakai distribusi multi saluran untuk produk mereka (Narus dan Anderson, 1996). Contoh dari distribusi multi saluran meliputi *telemarketing, direct selling, on-line shop, direct store*, dan lain-lain. Hal ini dikarenakan untuk lebih mendekatkan produk mereka dengan pelanggannya.

Namun dibalik pemilihan multi saluran ini sebenarnya mempertanyakan kelayakan maupun kinerja distributor sebagai salah satu saluran distribusi. Sebenarnya apabila dirunut lebih dalam lagi, distributor masih merupakan saluran distribusi yang efektif apabila dijalankan dengan baik dan terorganisasi. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa sebagai perantara untuk menghantarkan produk ke tangan konsumen, distributor memiliki banyak kelebihan maupun kekurangan yang dapat dirasakan oleh produsen. Semuanya itu mengandung *trade-off* yang harus dipertimbangkan oleh prinsipal.

Kelebihan distributor berupa pemahaman tentang medan dan kondisi pasar yang sifatnya lokal serta distributor telah memiliki infrastruktur dan *firm image* yang cukup berguna dalam mendistribusikan produk dari prinsipal. Prinsipal tidak perlu pusing lagi untuk melakukan investasi terhadap infrastruktur dan armada pengangkutan untuk mendistribusikan barang ke tangan konsumen.

Kekurangan dari distributor antara lain masih banyak distributor yang sudah merasa cukup enak sehingga mereka hanya bertindak sebatas sebagai alat distribusi saja. Dari pihak prinsipal sendiri, mereka menginginkan agar distributor turut aktif untuk ikut mengembangkan pasar (*demand stimulation*), bukan hanya memenuhi pasar saja (*demand fulfillment*). Selain itu kekurangan lain dari distributor sebagai saluran distribusi adalah keengganan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan yang semuanya akan berpengaruh terhadap kinerja/*performance* mereka. Kinerja distributor dapat dipertahankan dan

ditingkatkan apabila perusahaan distributor memiliki faktor penunjangnya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bambang B. Sunaryo (2002) menunjukkan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara langsung oleh aktivitas distributor. Kinerja pemasaran distributor sendiri menurut Bambang B. Sunaryo dipengaruhi oleh strategi pelayanan outlet dari produsen, hubungan dengan outlet, citra perusahaan, dukungan prinsipal, dan aktivitas kompetitor. Saran penelitian lanjutan dari penelitian Bambang B. Sunaryo (2002) adalah bahwa, masih ada penelitian lanjutan yang dapat dilakukan yaitu terhadap variabel sosial dan situasi perekonomian yang berpengaruh kepada kinerja perusahaan.

Kinerja pemasaran distributor dapat dicapai melalui dua elemen utama guna tetap kompetitif. Pertama adalah efektivitas distributor dan kedua adalah efisiensi distributor. Efektivitas distributor sendiri dipengaruhi oleh pendekatan sosial kultural terhadap pasar, *area management/* pengaturan wilayah, dan *sales force management/* pengaturan tenaga penjual. Sedangkan efisiensi distributor berkaitan erat dengan biaya-biaya yang dikeluarkan atau ditanggung dalam proses pemasaran serta distribusi produk oleh distributor. Melalui efisiensi sendiri diharapkan agar semua proses distribusi menjadi lebih ekonomis, yang dapat dicapai melalui pengendalian biaya dan manajemen operasional. Dengan meningkatnya kinerja perusahaan distributor maka prinsipal akan tetap menggunakan distributor sebagai salah satu sumber kekuatan untuk mencapai strategi *place* mereka. Dengan begitu maka akan tercipta hubungan yang akan berlanjut terus antara distributor dengan prinsipal.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini berangan dari masalah penelitian sebagai berikut: Bagaimanakah pengaruh efektivitas dan efisiensi distributor terhadap peningkatan kinerja pemasaran distributor?

### Telaah Pustaka dan Model Penelitian Pendekatan Sosial Budaya

Margareth Mead (dalam Schneider dan Barsoux, 1997: 19) memberikan pengertian *culture is shared pattern of behavior*. Kebudayaan merupakan bentuk tingkah-laku yang diakui bersama-sama. Straus dan Gertz mempunyai pengertian bahwa *culture is a system of shared meaning of understanding status, personal ties and loyalty, emotions, rituals, and aggression*. Kebudayaan merupakan sebuah sistem dari pemahaman status, keterikatan pribadi dan kesetiaan, emosi, ritual, dan agresi. Schein (dalam Schneider dan Barsoux, 1997: 20) mempunyai pengertian lain yaitu:

*Culture is a set of basic assumptions-shared solutions to universal problems of external adaptation (how to survive) and internal integrations (how to stay together)-which have evolved overtime and are handled down from one generation to the next.* Kebudayaan merupakan serangkaian kebersamaan- asumsi solusi terhadap masalah adaptasi eksternal (bagaimana cara bertahan) dan integrasi internal (bagaimana mencapai kemufakatan)- dimana berkembang melalui waktu dan diwariskan dari satu generasi ke generasi selanjutnya.

Edward Burnett Taylor's (1871) (dalam Holden 2002: 21)) mengatakan bahwa kebudayaan merupakan kumpulan kerumitan yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, kekhususan, dan kelebihan serta kebiasaan manusia sebagai anggota dari masyarakat. Kebudayaan dan sosial berbicara mengenai *rites, ceremonial, ritual, myth, legend, story, symbol, language, values, belief, dan heroes* (David, 2001).

Pendekatan sosial dan budaya merupakan hal yang penting dalam pemasaran. Akan ada budaya yang berbeda untuk geografi yang berbeda-beda. Schneider dan Barsoux (1997) mengatakan bahwa kebudayaan memainkan peranan penting dalam efektivitas bangsa, perusahaan, fungsional dalam globalisasi ekonomi. Ditambahkan lagi bahwa kebudayaan

merupakan faktor yang kuat dalam kesuksesan bisnis perusahaan. Holden (2002: 17) mengatakan bahwa kebudayaan akan mempengaruhi kinerja operasi dari perusahaan. Perusahaan perlu untuk mengembangkan kesadaran akan pentingnya kebudayaan terhadap cara bertingkah-laku dan respon yang diberikan oleh tingkah laku tersebut.

Konsumen akan memilih distributor yang mengerti akan kebudayaan dan kehidupan sosial mereka. Bangsa Indonesia memiliki begitu banyak suku, bahasa, agama, dan budaya yang berbeda-beda. Perbedaan ini akan menyebabkan tingkah laku yang berbeda-beda untuk suku yang berbeda. Dalam setiap proses atau tahap untuk mengkonsumsi suatu produk, seorang konsumen seringkali dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan kebudayaannya. Ada hubungan antara bagaimana kebudayaan khususnya *pop culture* dipakai sebagai media untuk melakukan pemasaran karena masyarakat menikmati hal tersebut sebagai suatu kewajaran (Susianto, 2002).

Menurut Deal dan Kennedy (dalam Gerloff, 1985), kultur memiliki lima elemen utama yaitu *business environment, values, heroes, rituals, dan cultural network*.

*Values refer to beliefs about the business and how to operate it which are shared by the members. Heroes are those in the community who personify its culture and values and also serve as role models for others to follow. Rituals show people the kind of behavior that its expected of them. Cultural network is the primary means for communicating culture to members and it is definitely informal in nature.*

Apabila distributor memiliki pendekatan secara lokal namun memiliki pandangan yang bersifat global maka dapat menjadi keunggulan bersaing terhadap saluran distribusi multi channel. Keunggulan bersaing dari perusahaan dapat diperoleh melalui pemahaman akan kebudayaan dan keadaan sosial dari perusahaan (Dupriez &

Simons, 2000; Haris & Moran, 1996; Hoecklin, 1995; Mead, 1994; Morosin, 1998; Schneider & Borsoux, 1997; Soderberg, 1999; Viney, 1997; dalam Holden, 2002). Viney (dalam Holden, 2002) mengatakan bahwa bagaimana cara kebudayaan diatur merupakan hal yang penting, mungkin merupakan elemen yang terpenting dalam kompetisi guna mencapai supremasi bisnis.

Pendekatan sosial dan kultural terhadap *customer* dapat mempengaruhi efektifitas distributor karena distributor dapat mengetahui tingkah-laku *customer* dalam menerima dan mengkonsumsi barang yang dipasarkan/diantarkan (Scneider dan Barsoux, 1997: 7-9). Menurut Kotler, *et al.* (1999) *culture is the most fundamental determinant of a person's wants and behavior*. Kebudayaan merupakan penentu paling mendasar dari keinginan dan tindakan seseorang. Didalam *culture* terdapat *subculture* yang dipengaruhi oleh *nationalities, religions, racial groups*, dan *geographical regions* (Kotler, *et al.*, 1999: 187). Penting untuk diingat yaitu bukan mengetahui tingkah-laku *customer* namun cara untuk mengantisipasi semua hal tak terduga apabila *customer* berada dalam kondisi sosial dan budaya yang berbeda. Misalnya, dalam melakukan penjualan, apabila distributor paham jelas mengenai latar belakang agama, bahasa, kebiasaan, dan kondisi sosial *customer* maka aktivitas atau kegiatan yang dilakukan untuk proses pembelian barang menjadi lebih tepat untuk waktu dan tempat yang sesuai dengan keadaan *customer*.

Dalam variabel sosial terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu *reference groups, family*, dan *roles and statuses* (Kotler, *et al.*, 1999: 191-193). Referensi kelompok merupakan keadaan dimana seseorang dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung yang diperoleh dari kebersamaan dalam suatu komunitas. Contohnya adalah lingkungan rukun tetangga dimana tindakan anggotanya dipengaruhi oleh kelompoknya. Keluarga juga merupakan tempat dimana seseorang dibentuk dan dididik oleh orang

tuanya. Seorang anak akan memiliki pandangan dan pengetahuan sosial yang diperoleh dari orang tua. Status sosial mengacu pada posisi dan kelas sosial dari seseorang. Distributor diharapkan untuk selalu tanggap akan keadaan sosial dari pelanggan mereka agar segala upaya yang dilakukan oleh distributor tidak sia-sia.

Penelitian yang dilakukan oleh Douglas E. Allen (2002) mengungkapkan bahwa dalam memilih sebuah produk, konsumen lebih menyukai perusahaan yang mengerti akan keadaan sosial dan sejarah yang mereka miliki, yang disatu pihak perusahaan diuntungkan karena konsumen akan semakin loyal dan menuju pada *Fits-Like-a-Glove* (FLAG). Menurut Buraway, Fourier, dan Mick (dalam Allen, 2002), pendekatan etnografi juga akan berpengaruh positif terhadap pemilihan konsumen terhadap sebuah produk. Dalam membuat promosi suatu produk, menurut Sujana, Bettman, dan Baumgartner (1993) apabila didalamnya terdapat aspek yang menandakan memori serta *autobiographical* maka konsumen akan lebih menyenangi promosi tersebut. Hal ini menandakan kondisi sosial dan latar belakang konsumen mempengaruhi keputusan mereka untuk memilih barang tertentu.

Distributor dalam memenuhi serta mengembangkan pasar selalu menghadapi kondisi sosial dan budaya yang berbeda-beda. Hal ini akan semakin menjadi penentu apabila ingin diciptakan pasar yang baru. Akan ada kondisi baru yang harus ditaklukkan oleh distributor. Hal ini disebabkan oleh kondisi sosial dan budaya masyarakat yang bersifat dinamis yang mana akan selalu berubah sesuai dengan perkembangan jaman. Untuk mengikuti perubahan ini maka distributor harus menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Tantangan perubahan ini dapat diatasi dengan cara pengamatan melalui *focus group discussion* terhadap penerimaan produk dari distributor. Dengan begitu distributor akan tetap memiliki penyesuaian diri/adaptasi terhadap lingkungan. Selain itu distributor juga dapat menggunakan pendekatan kemiripan dimana sebuah keadaan sosial dan

budaya orang-orang yang berada dalam regional yang sama akan cenderung memiliki kemiripan tindakan dan tingkah laku.

Ackerman dan Tellis (2001) melakukan penelitian tentang tingkah-laku pembelian dan harga produk pada supermarket, yang berhubungan dengan orientasi budaya (*culture orientation*). *Samples* yang diambil berasal dari dua grup yang berbeda yaitu pada etnis *American* dan etnis *Chinese*. Penelitian ini bersifat *cross-cultural* yang bertujuan untuk mengetahui perbedaan kebudayaan dalam bidang *marketing*. Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa tingkah laku pembelian dan penetapan harga terhadap produk yang dijual berbeda untuk dua grup kultural yang berbeda. Kebudayaan yang diukur adalah berdasarkan *norms (appropriate behavior in a situation)* dan *values (desireable behavior across situations)*.

Miller, *et al.* (dalam Ackerman dan Tellis, 2001) mengatakan bahwa aktivitas membeli barang bukan hanya merupakan akuisisi produk, namun lebih dari itu aktivitas pembelian merupakan bagian dari hubungan sosial. Dengan mengerti kebudayaan dan tingkat sosial dari konsumen maka distributor dapat melakukan pemasaran produk dengan lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Appiah-Adu dan Singh (1999), mengungkapkan bahwa keberhasilan implementasi aktivitas pemasaran dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan untuk melakukan pengembangan budaya yang terorganisasi. Dalam jurnal yang sama, mereka menambahkan bahwa dengan menggunakan *marketing culture* yang baik maka akan berpengaruh positif terhadap *customer satisfaction, customer retention*, dan *profitability*. Lebih lanjut lagi, Appiah-Adu dan Singh mengatakan bahwa "*the appropriate culture required for marketing effectiveness is one that is built on customer orientation which permeates the entire organisation*". Budaya yang tepat untuk ketepatan pemasaran perusahaan dibangun berdasarkan orientasi kepada pelanggan.

Hubungan antara *marketing culture* dan *marketing effectiveness* telah diteliti oleh Norburn, Birley, dan Dunn (1988). *Marketing culture* didefinisikan oleh Webster sebagai pendekatan yang dilakukan dalam pemasaran yang mengandung *service quality, innovativeness, interpersonal relationship, the selling activity, dan internal communications*. Walker dan Ruekert mengatakan bahwa pendekatan *culture* yang baik merupakan kunci keberhasilan dari implementasi dari strategi pemasaran ( dalam Appiah-Adu dan Singh, 1999).

Pengertian *culture* menurut Schneider dan Rentsch ( dalam Appiah-Adu dan Singh, 1999), *the way we do things here*, mengacu pada tingkah-laku dan bagaimana penerimaan terhadap hal-hal baru. Perusahaan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan pelanggan daripada berusaha untuk melawan nilai dan kepercayaan yang dimiliki oleh pelanggan. Dengan menempatkan pelanggan pada pusat dari pendekatan perusahaan terhadap strategi dan operasi maka implementasi dapat berjalan dengan lancar. *Culture* merupakan faktor utama bagi perusahaan untuk mengarahkan bisnis mereka.

Handelman dan Arnold (1999) melakukan penelitian mengenai interaksi antara aksi pemasaran dengan dimensi sosial dan aksi pemasaran dengan orientasi ekonomi perusahaan. Kesimpulan yang dibuat adalah bahwa aksi pemasaran berhubungan dengan dimensi sosial namun memiliki tingkat penerimaan yang minimum. Dimensi sosial berbentuk tingkat pendidikan, profesi, status sosial, dan ideologi.

Stewart-Allen (2001) mengatakan bahwa keberhasilan pemasaran dari perusahaan dipengaruhi oleh *culture* yang dimiliki oleh perusahaan yang memberi nilai dan seni pada proses pemasaran. Lebih lanjut, Stewart-Allen mendefinisikan *marketing culture* sebagai pendekatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dimana konsumen ditempatkan pada pusat dari aktivitas, internal maupun eksternal. Dengan mengutamakan konsumen/pelanggan maka perusahaan mampu untuk memahami konsumen dan

pasar yang dihadapi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

*H1 : semakin baik pendekatan sosial dan kultur dalam penjualan dan distribusi produk, semakin tinggi efektivitas distributor*

### Pengaturan Wilayah

*Area Management*/pengaturan wilayah mempunyai arti sebagai cara mengatur dan mengarahkan semua *customer databased* dan *marketing network* dari wilayah distribusi menjadi kesatuan yang terintegrasi penuh. *A customer database is an organized collection of comprehensive data about individual customer or prospects that is current, accessible, and actionable for such marketing purposes as lead generation, lead qualification, sale of a product or service, or maintenance customer relationship* (Kotler, et al., 1999).

Terdapat banyak kompetitor dan kendala yang harus dihadapi oleh perusahaan misalnya biaya yang makin tinggi. Pelanggan akan meminta pada perusahaan untuk memberikan nilai lebih terhadap produk dan servis yang diberikan. Karena itu, *marketing databased* harus berada pada level yang bertujuan untuk dapat mengatur *knowledge* (Culpepper, 1998).

Menurut Taylor (1999: 408) *a network is an arrangement of paths connected at various points, through which one or more items move from one point to another*. Dapat diartikan bahwa jaringan merupakan sebuah pengaturan terhadap jalur-jalur yang saling berhubungan, dimana objek dapat berpindah dari satu titik ke titik yang lainnya.

*Marketing network* merupakan jaringan pemasaran yang dibangun oleh perusahaan yang bertujuan untuk memperluas daerah operasi untuk penjualan dan penyaluran produk. Perluasan (*development & penetration*) dapat dilalui dengan tahap *marketing plans, managing sales territories, dan calculating inventory levels*. Perluasan pasar sangat dibutuhkan guna menunjang *competitive strategies* dari perusahaan (Paley, 1994). Dengan memiliki *marketing network*

perusahaan dapat mengetahui seberapa luas dan optimalnya sebuah titik jaringan. Selain itu tenaga penjual yang diterjunkan ke wilayah tertentu dapat mengetahui dengan jelas wilayah dan tanggung-jawabnya. Disamping berguna untuk manajemen dan tenaga penjual, dengan memiliki jaringan pemasaran maka proses transportasi dalam menghantarkan barang kepada konsumen menjadi lebih efektif dan efisien. Terdapat konsumen yang hanya dapat menerima barang pada waktu tertentu saja dikarenakan oleh kesibukan. Dengan menggunakan jaringan yang ada maka efektifitas dan efisiensi penghantaran barang dapat ditingkatkan (Cooper, 1994: 306; Richardson & Robicheaux, 1995). Menurut Ballou (1992: 306) tujuan dari melakukan konfigurasi *network* adalah untuk:

1. Minimalisasi semua biaya logistik disamping memenuhi batasan dari *customer service*.
2. Maksimalisasi tingkat servis pelanggan disamping mempertahankan semua total biaya logistik.
3. Maksimalisasi kontribusi profit yang dibuat oleh logistik.

Dengan menghubungkan data pelanggan dengan daerah cakupan dari distribusi maka perusahaan dapat melakukan pekerjaan yang tepat pada sasarannya dimana apabila diperlukan keputusan untuk melakukan proses pemasaran terhadap pelanggan maka perusahaan telah mengetahui kapan waktu yang tepat karena perusahaan telah memiliki data dari pelanggan. Dengan data-data tersebut dapat dibuat semacam peramalan dari pengambilan barang dari pelanggan. Dengan lebih memiliki *customer databased* dan *marketing network* yang saling mendukung maka distributor memiliki peluang yang lebih besar untuk bekerja pada jalur yang benar.

*Area management* berpengaruh kepada kemampuan distributor untuk selalu mengetahui keadaan konsumen dan keadaan lapangan dari hari-ke-hari serta peluang-peluang baru dalam pasar (*Sales & Marketing Management*, Mei 1994). Dengan

memperhatikan kebutuhan harian dan bagaimana cara paling pendek untuk mencapai daerah yang dituju, diharapkan usaha yang dilakukan oleh distributor tidak sia-sia. Karakteristik dari *area management* berupa identifikasi pelanggan yang berupa *customer databased*, proses pembuatan peta pelanggan/*customer mapping*, dan proses penyeimbangan wilayah pemasaran/*marketing territories*.

Dalam proses untuk memiliki *customer databased*, perusahaan diharuskan untuk terlebih dahulu mengenal pelanggan mereka dan informasi yang berguna bagi mereka. Melalui *Customer Relationship Management* (CRM), Kasali (dalam Sukoco, 2002) menuturkan bahwa distributor harus mengembangkan kebijakan perusahaan yang mencakup pemasaran, penjualan, service, dan teknologi yang kesemuanya terintegrasi dalam satu kesatuan kerja yang harmonis bagi terwujudnya *customer value*. Setelah CRM terbentuk, perusahaan harus melanjutkan dengan *customer databased* yang terdiri dari sistem sampai pada transaksi bisnis mereka. CRM menjadi penting bagi perusahaan karena apabila dikerjakan dengan benar maka juga mampu menjalin satu hubungan baik dan menyenangkan untuk pelanggan (Sukoco, 2002). Hal ini dapat tercermin dari *customer profitability*, *customer retention*, dan *relationship*.

*Customer profitability* mempunyai arti bahwa tiap pelanggan memberikan kontribusi yang berbeda-beda untuk setiap transaksi yang dilakukan, karena itu perusahaan harus membuat prioritas atas pelanggan yang berpotensi besar dan yang tergolong biasa. Hal ini dapat dicapai dengan menggunakan tahap diferensiasi pelanggan yang bertujuan untuk membedakan pelanggan berdasarkan karakteristik-karakteristik tertentu, misalnya frekuensi pembelian, omzet, *recall*, alamat dan biodata pribadi pelanggan.

*Customer retention* mempunyai arti bagaimana mempertahankan pelanggan yang ada karena untuk mencari pelanggan baru memerlukan biaya yang lebih besar.

Tahap selanjutnya dari *area management* adalah melakukan pemetaan terhadap pelanggan. Berdasarkan identifikasi yang telah dilakukan maka dilanjutkan dengan menempatkan pelanggan pada peta geografis distributor. Pemetaan secara manual dapat dilakukan dengan teknik *Linier Grid Placed over a Map* (Ballou, 1992: 274). Cara lain adalah dengan menggunakan bantuan komputer. Love (1993) mengatakan bahwa *strategic market mapping* dengan menggunakan *mapping software*, perusahaan dapat melihat pelanggan beserta prospeknya dengan identifikasi pasar yang tepat, pengaturan wilayah penjualan, penempatan pabrik dan gudang, dan pengembangan saluran distribusi yang lebih efektif dan efisien. Lewis (1992) juga mengatakan bahwa dengan melakukan pemetaan terhadap pelanggan melalui *Geographic Information Systems* (GIS), perusahaan telah selangkah lebih maju dari persaingan karena dengan begitu wilayah dan rute tenaga penjual untuk memasarkan barang akan menjadi lebih efektif. Untuk mencapai rute yang paling efisien maka dapat digunakan keputusan dari *mapping software* atau secara manual dapat dilakukan dengan teknik *the Shortest Route Solution Approach*, *the Minimal Spanning Tree Solution Approach*, dan *the Maximal Flow Solution Approach* (Taylor, 1999: 410-429).

Thom dan Wolters (1992) mengatakan bahwa dengan memiliki pemetaan pelanggan dan data pelanggan yang baik maka dapat dilihat posisi persaingan perusahaan terhadap kompetitor sehingga dapat dilakukan tindakan evaluasi dan penyesuaian melalui strategi yang baru.

Tahap selanjutnya adalah melakukan pengaturan/*alignment* terhadap wilayah pemasaran. Kemampuan untuk melakukan pengaturan akan berpengaruh terhadap kinerja dari tenaga penjual (Skiera dan Albers, 1998). Dengan pengaturan yang tepat maka tenaga penjual dapat melakukan konsentrasi pada daerah yang berpotensi dan keluar dari pasar yang jenuh (Thom dan Wolters, 1992 ; Baldauf dan Cravens, 1999). Pembagian

wilayah pemasaran yang didasarkan pada peta pelanggan dapat didasarkan pada batas geografis (regional, provinsi, kabupaten, kecamatan), *trading areas*/wilayah perdagangan, *countries/kota*, dan *ZIP code areas/kode pos* (Churchil, et al., 1990: 221). Rasmusson (1998) mengemukakan mengenai kemungkinan dipakainya tenaga penjual independen untuk menggarap wilayah baru, yang nantinya sistim upahnya berdasarkan komisi. Skiera dan Albers mengemukakan, pengaturan wilayah secara konvensional adalah dengan pendekatan keseimbangan dimana berdasarkan atribut *potential area* dan *workload* (beban kerja). Pendekatan lainnya adalah dengan COSTA (*Contribution Optimizing Sales Territory Allignment*) dimana bertujuan untuk meningkatkan profit dengan pendekatan pada fungsi respons penjual pada level agregat lebih tinggi yang memerlukan data yang lebih sedikit.

Informasi yang diperlukan dalam melakukan *area management* selalu berubah-ubah untuk tiap periode waktu. Hal ini disebabkan oleh keadaan pasar yang harus diikuti oleh perusahaan distributor. Seringkali perusahaan melakukan pengembangan pasar sehingga terjadi perubahan pada *customer map*. Dengan sendirinya akan terjadi proses pembagian wilayah yang harus disesuaikan kembali dengan strategi pemasaran. *Area management* sendiri merupakan proses yang terus-menerus dan terjadi *feedback* dan *redesign* apabila terjadi perubahan pada pelanggan dan pasar. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : semakin baik *area management*, semakin tinggi *efektivitas distributor*.

### Pengaturan Tenaga Penjual

*Sales force* atau tenaga penjual merupakan salah satu elemen penting dari distributor dalam memenuhi dan menciptakan pasar yang baru. Bambang B. Sunaryo (2002: 41) mengatakan bahwa kinerja pemasaran akan baik apabila ditopang oleh penjualan yang baik. Penjualan yang baik sendiri, salah satu penunjangnya adalah tenaga penjual yang handal. Bambang juga menambahkan

bahwa keberhasilan pelayanan terhadap outlet dipengaruhi oleh tenaga penjual. Tenaga penjual harus memiliki ketepatan kunjungan (*call*) dimana akan terjadi pembelian terhadap produk yang dibawa. Namun diluar dari sekedar ketepatan kunjungan, tenaga penjual memiliki tanggung-jawab yang lebih besar terhadap distributor, pembeli, maupun terhadap dirinya sendiri.

Penelitian terhadap *call* dilakukan oleh Parsons dan Abeele (1991) (dalam Sunaryo, 2002). *Call* adalah aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjual baik secara langsung (tatap muka), maupun secara tidak langsung melalui telepon, yang tujuannya untuk mendapatkan penjualan barang. Efektivitas akan meningkat apabila perusahaan mampu mengenali kebutuhan pelanggannya, mampu menjawab pertanyaan apa, berapa, dan kapan pelanggan memerlukan produk yang diinginkan. Agar dapat menjawab pertanyaan ini, distributor harus memiki tenaga penjual yang memahami medan penjualan yang berupa pengetahuan tentang rute kunjungan dan jadwal kunjungan serta kemampuan menjual dari tenaga penjual itu sendiri. Dalam melayani pelanggan, tenaga penjual harus melengkapi diri mereka dengan *knowledge, skill, dan attitude*.

Keberhasilan penjualan dipengaruhi oleh sarana visualisasi produk yang dibawa oleh *sales representative*, seperti *sample* dan *handout* yang menggambarkan produk yang dijual. Kesimpulan oleh Waid, et al. (dalam Bambang Sunaryo, 2002) menerangkan bahwa frekuensi hubungan dengan pelanggan berpengaruh langsung terhadap penjualan produk yang dibawa oleh tenaga penjual.

Tenaga penjual merupakan penghubung antara perusahaan dengan pelanggan. Mereka merupakan perwakilan dari perusahaan terhadap pelanggan. Dengan begitu *sales representatives* merupakan sumber informasi bagi perusahaan untuk mengerti mengenai pelanggan (Kotler, et al., 1999: 727). Selama berhubungan dengan pelanggan, tenaga penjual mewakili perusahaan dalam membuat keputusan saat itu juga mengenai harga, promosi, hingga

proses pengantaran barang. Dengan bantuan teknologi seperti PDA (*Personal Digital Assistant*), EDI (*Electronic Data Interchange*), hingga internet dapat meningkatkan kinerja dari tenaga penjual (Young, 2002; Speier dan Venkatesh, 2002). Dengan memperhatikan dan mengatur tenaga penjual dengan sebaik-baiknya dan berkesinambungan, perusahaan dapat memperoleh kinerja yang bagus secara berkesinambungan pula (Haskell, 2002). Perhatian kepada tenaga penjual harus diperhatikan dari awal dibentuk. Tenaga penjual sendiri memiliki bermacam-macam tingkat yaitu:

1. *Deliver*. Tenaga penjual yang tugas utamanya untuk mengantarkan produk kepada pelanggan.
2. *Order taker*. Tenaga penjual yang bertugas sebagai pengambil pesanan *order taker*.
3. *Missionary*. Tenaga penjual yang bertugas untuk membangun hubungan baik/ *goodwil* serta mendidik pelanggan tetap ataupun pelanggan baru.
4. *Tecnician*. Tenaga penjual yang bertugas sebagai pemberi masukan secara teknis mengenai produk yang ditawarkan.
5. *Demand creator*. Tenaga penjual yang bertugas sebagai pencipta permintaan dari pembeli. Tenaga penjual ini banyak mengandalkan metode kreatif untuk melakukan persuasi kepada calon pembeli.
6. *Solution vendor*. Tenaga penjual yang mempunyai keahlian dalam memecahkan masalah dari *customer*. Contohnya adalah ahli komputer yang membuat aplikasi bagi pembeli.

Dalam merancang *sales force*, perusahaan harus memperhatikan tujuan/objectives dari *sales force*, *sales force strategy*, *sales force structure*, *sales force size*, serta *sales force compensation*. *Sales force objectives* mengacu pada tujuan dasar dari tenaga penjual yaitu untuk menjual produk, namun selain daripada hal tersebut tujuan tenaga penjual adalah untuk menguntungkan *customer* secara adil (Kotler,

*et al.*, 1999: 729). *Sales force strategy* mempunyai arti bahwa perusahaan harus memiliki strategi untuk menjalankan tenaga penjualnya untuk mendapatkan pembelian pada pelanggan yang tepat, pada waktu yang tepat, dan pada jalan yang benar. *Sales force structure* merupakan lanjutan dari strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan kondisi pasar maupun wilayah. *Sales force size* merupakan konsekuensi dari strategi dan struktur yang bertujuan untuk menyeimbangkan biaya *sales* dengan *benefit* yang diperoleh. *Sales force compensation* bertujuan untuk memiliki *top-quality sales representatives*. Dengan adanya kompensasi yang telah dirancang sesuai dengan *sales performance* maka perusahaan akan memiliki tenaga penjual yang berkualitas tinggi.

Tahap selanjutnya setelah perancangan *sales force* adalah mengatur tenaga penjual agar memiliki kemampuan berinteraksi dengan pembeli. Pengaturan terhadap tenaga penjual meliputi tahap *recruiting and selecting, training, supervising, motivating, dan evaluating sales representatives*. Melalui tahap-tahap ini, tenaga penjual diatur agar memiliki *knowledge/ pengetahuan, skill/ketrampilan, dan attitudes/tingkah laku* dalam melayani pelanggan.

Tahap awal dimulai dengan adanya penerimaan dan seleksi terhadap tenaga penjual yang baru. Kriteria dari tenaga penjual yang baik dapat ditanyakan kepada pelanggan. Kebanyakan pelanggan menilai bahwa tenaga penjual yang baik adalah yang *jujur/honest, reliable, knowledgeable, dan helpful*. Selain itu dapat diambil contoh dari ciri tenaga penjual yang sukses dalam perusahaan. Ciri tersebut dapat berupa *risk taking, sense of mission, problem solving, care for customers, dan careful call planners*. Selain itu, tenaga penjual yang efektif memiliki sifat *emphaty*, yaitu kemampuan untuk merasakan apa yang dirasakan *customer*, serta sifat *ego drive*, dimana memiliki keinginan kuat untuk menjual produk.

Setelah seleksi dan diterima sebagai anggota baru maka tenaga penjual baru tersebut harus dilatih guna memiliki ketrampilan dan pengetahuan mengenai produk yang dijual. Seringkali tenaga penjual baru langsung diterjunkan ke pasar dengan disertai hanya dengan *samples*, *order books*, dan deskripsi wilayah penjualannya. Hal ini mungkin akan berakibat pada penjualan yang tidak efektif. Pelatihan dibutuhkan oleh tenaga penjual agar memiliki pengetahuan tentang perusahaannya, produk, *customers* dan kompetitor, presentasi sales yang efektif, serta pemahaman tentang prosedur dan tanggung jawabnya. Apabila proses pelatihan telah cukup untuk membekali tenaga penjual dengan pengetahuan dan ketrampilan maka perusahaan dapat mengirim tenaga penjual untuk melaksanakan tugasnya. Dengan training yang baik maka tenaga penjual akan memperoleh kesuksesan (Weisendanger, 1992).

Tahap selanjutnya dari *training* adalah *salesman* harus melakukan hubungan dengan pelanggan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pembelian. Seringkali dalam proses hubungan dengan pelanggan, *salesman* tidak memiliki arah dengan jelas. Karena itu dibutuhkan pengawasan terhadap apa yang dilakukan serta berapa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Dengan adanya pengawasan yang berupa norma-norma dan aturan yang harus dipatuhi oleh *salesman*, perusahaan berharap agar semua upaya yang dilakukan oleh *salesman* akan menjadi efektif dan efisien. Pelham (2002) membuat kesimpulan mengenai tingkat orientasi-konsultasi dari tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual. Semakin tinggi tingkat orientasi-konsultasi yang dilakukan maka semakin tinggi pula kinerja yang diperoleh.

Pekerjaan dari *salesman* merupakan pekerjaan yang membutuhkan dorongan baik secara moral maupun materi. Seringkali dijumpai adanya keputus-asaan dari tenaga penjual yang gagal. Apabila kegagalan ini dibiarkan oleh perusahaan maka kinerja dari tenaga penjual akan semakin menurun. Pekerjaan menjual merupakan pekerjaan yang

tingkat frustasinya tinggi. Hal ini disebabkan oleh faktor pekerjaan itu sendiri, seperti harus bekerja sendiri, jauh dari rumah, kompetisi, serta tekanan dari perusahaan yang berupa target penjualan. Tugas dari perusahaan adalah memastikan bahwa tenaga penjualnya memiliki semangat, upaya, dan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Dengan memberikan motivasi maka tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja mereka. Motivasi ini dapat berupa *financial reward* serta *promotion*/ kenaikan jabatan. Motivator berupa seminar dan kegiatan bersama perusahaan juga dapat memberikan semangat baru bagi tenaga penjual.

Dari semua pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga penjual, hal terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap hasil yang diberikan oleh tenaga penjual. Hal ini bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada tenaga penjual. Dengan mengetahui hasil yang telah diperoleh, tenaga penjual dapat memperbaiki lagi pekerjaannya agar mendapatkan kinerja yang lebih baik. Kinerja penjualan dapat dilihat dari (1) rata-rata *sales calls* per orang per hari, (2) rata-rata waktu *sales call* per kontak, (3) rata-rata *revenue per sales call*, (4) rata-rata *cost per sales call*, (5) *entertainment cost per sales call*, (6) persentase pesanan per seratus *sales call*, (7) jumlah *customers* baru per periode, (8) jumlah kehilangan *customers* per periode, dan (9) biaya tenaga penjual sebagai persentase dari total penjualan. Selain itu terdapat evaluasi kinerja penjualan yang bersifat formal yaitu *current-to-past sales comparisons*, *customer-satisfaction evaluation*, dan *quantitative evaluation of sales representatives*. Marchetti (1995) mengatakan bahwa dalam melakukan kompensasi terhadap hasil tenaga penjual, perusahaan harus konsisten dengan apa yang telah diputuskan, apakah itu berdasarkan kuota penjualan maupun evaluasi kinerja secara keseluruhan.

Barker (dalam Dyah Kusuma Wardani, 2002) mengatakan bahwa pengaturan terhadap tenaga penjual merupakan area yang krusial pada banyak

perusahaan, yang disebabkan oleh karena banyaknya orang yang terlibat didalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan. Tenaga penjual memegang peranan penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Tenaga penjual harus mampu untuk mengikuti perubahan selera pasar terhadap produk dan selanjutnya memberi masukan kepada perusahaan untuk mengatasi keadaan tersebut. Baldauf dan Cravens (1999) mengatakan bahwa tenaga penjual merupakan sumber untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Peran penting ini dapat dilakukan oleh individu yang memiliki tingkat inisiatif yang tinggi. Ditambahkan lagi bahwa tenaga penjual yang baik memiliki level yang lebih tinggi dari segi motivasi intrinsik dan ekstrinsik, *sales support orientation*, dan *customer orientation*. Grant dan Cravens (1996) mengambil kesimpulan pada penelitian tenaga penjual dimana tenaga penjual yang memiliki kinerja yang tinggi mendapatkan *monitoring*, *directing*, *evaluating*, dan *rewarding* yang lebih tinggi. Selain itu komitmen terhadap perusahaan lebih tinggi dibandingkan yang memiliki kinerja yang lebih rendah.

Selain tingkat pengetahuan, ketrampilan, dan tingkah-laku, menurut Boorum, *et al.* (dalam Dyah Kusuma Wardani, 2002) kemampuan berbahasa dan berkomunikasi dari tenaga penjual dalam melayani pembeli berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.

Dyah Kusuma Wardani (2002) melakukan penelitian pengaruh dari karakteristik tenaga penjual terhadap perilaku penjualan dan perilaku non penjualan. Kesimpulan yang ditarik adalah bahwa perilaku penjualan dan perilaku non penjualan dipengaruhi secara positif oleh karakteristik tenaga penjual. Perilaku penjualan dan non penjualan sendiri berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual yang nantinya berpengaruh juga terhadap kinerja penjualan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

*H3 : semakin baik sales force management, semakin tinggi efektivitas distributor.*

### **Efektivitas Distributor**

Pengertian distributor adalah badan atau perusahaan yang mempunyai kedudukan sebagai perantara/intermediator untuk meneruskan barang/jasa produsen kepada konsumen. Menurut Stern dan El-Ansary (1988: 3) saluran distribusi dapat dipandang sebagai *sets of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption*. Saluran distribusi tidak hanya memenuhi *demand* namun lebih dari itu, saluran distribusi harus dapat melakukan stimulasi *demand*.

Menurut Kotler, *et al.* (1999) distribusi barang mempunyai empat level yaitu:

1. *Zero-level channel*: barang langsung diantar sendiri oleh produsen kepada konsumen
2. *One-level channel*: produsen ke *retailer* ke konsumen
3. *Two-level channel* : produsen ke *wholesaler* ke *retailer* ke konsumen
4. *Three-level channel*: produsen ke *wholesaler* ke *jobber/makelar* ke *retailer* ke konsumen

Berdasarkan jenis barang yang didistribusikan, Ballou (1992: 52-53) mengklasifikasikan produk menjadi dua kategori besar yaitu:

1. *Consumer Products* yaitu produk yang berhubungan langsung dengan pelanggan untuk dikonsumsi. *Consumer Products* sendiri dibagi lagi menjadi *convenience products*, *shopping products*, dan *speciality products*. *Convenience products* adalah barang dan jasa yang dibeli secara teratur oleh konsumen, cepat, dan sedikit perbandingan untuk pembelian. Contohnya jasa perbankan, rokok, makanan, dan minuman. *Shopping products* adalah barang yang oleh konsumen dalam proses pembeliannya memerlukan perbandingan, banyak lokasi, perbandingan harga, kualitas, dan

*performance*, serta melakukan pembelian setelah pertimbangan matang. Contohnya adalah produk pakaian, mobil, furnitur rumah, dan perawatan kesehatan. *Speciality products* adalah produk dimana pembeli bersedia untuk menunggu barang yang dipesan. Contohnya adalah *custom-made automobiles, music equipment*, dan *management consulting*. Jenis dari produk yang didistribusikan akan berpengaruh terhadap struktur biaya dan kontrol yang dapat dilakukan.

2. *Industrial Products* merupakan barang dan jasa yang ditujukan kepada individual atau organisasi yang menggunakan produk ini untuk membuat produk atau jasa yang lainnya. Contohnya adalah *raw materials, component parts*, dan *buildings equipment*.

Hoeg (1995) mengatakan bahwa orientasi distribusi dari produk akan dipengaruhi oleh teknologi. Contohnya adalah keberadaan ATM (*Automatic Teller Machine*) yang berfungsi untuk mendistribusikan produk dan jasa perbankan tanpa intervensi langsung dari manusia. Namun, pemakaian teknologi baru untuk saluran distribusi tergantung dari jenis produk dan jasa. Industri perbankan, asuransi, dan keuangan cocok dengan penggunaan teknologi baru untuk distribusi produk. Melanjutkan pernyataannya, Hoeg mengatakan bahwa kunci sukses untuk mengatur saluran distribusi adalah dengan menyeimbangkan sumber daya dari tiap saluran. Perusahaan harus mampu mengevaluasi pelanggan yang ada sekarang dan calon pelanggan serta produk dan bauran sumber daya yang terbaik untuk memuaskan pelanggan dan kapan menggunakan sumber daya yang ada.

Dengan semakin panjangnya jalur yang harus dilewati oleh barang maka akan terjadi peningkatan biaya dan waktu tempuh hingga sampai kepada pemakai akhir. Untuk itu dengan memilih level channel yang akan digunakan akan berpengaruh kepada efektifitas distribusi itu sendiri. Distributor

yang efektif selalu memiliki kemampuan untuk bekerja dengan lancar menyangkut *delivery* dan target output yang dibebankan kepada mereka (Stern and el-Anshary, 1988). Intinya adalah bagaimana distributor itu menjadi media yang tepat dan melakukan hal yang tepat.

Pengertian *effectiveness* menurut Peter Drucker (1974) dalam Bonoma dan Clark (1988: 3) adalah *Effectiveness is the foundation of succes—efficiency is the minimum condition for survival after succes has been achieved. Efficiency is concerned with doing the things right. Effectiveness is doing the right things*. Dapat diartikan bahwa efektifitas adalah dasar dari kesuksesan dan efisiensi merupakan kondisi minimum untuk bertahan setelah kesuksesan telah dicapai. Pernyataan ini mempunyai maksud bahwa efektifitas lebih penting untuk berhasil dalam pekerjaan, sedangkan untuk tetap bertahan dengan kesuksesan yang telah diperoleh, diperlukan kondisi minimum yakni efisiensi. *Effectiveness is about "doing the right thing"* Efektivitas mempunyai arti melakukan pekerjaan yang tepat dalam bisnis. Seringkali dalam proses bisnis dijumpai pekerjaan yang sia-sia dan tidak membawa hasil yang memuaskan. Karena itu distributor perlu memahami konsep dari efektifitas dan cara aplikasi guna mencapai kinerja yang lebih baik.

Pengertian efektivitas yang lain diberikan oleh Walker dan Ruekert (dalam Dicky Imam Prasetya, 2002) mengatakan bahwa efektivitas merupakan keberhasilan produk dan program-program yang dijalankan oleh perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya. Bhargava, Dubelaar, dan Ramaswami (dalam Dicky Imam Prasetya, 2002) menambahkan bahwa efektivitas tercermin melalui pertumbuhan yang dibuat oleh perusahaan. Menurut Pelham (1997) dalam Sujoko (2002) efektivitas outlet dapat dilihat dari (1) kualitas dari suatu produk (*relative product quality*), (2) kesuksesan dari suatu produk baru (*new product succes*), dan (3) kemampuan untuk mempertahankan pelanggan (*customer retention*).

Distributor didalam pemenuhan ataupun penciptaan *demand* dari konsumen sendiri harus melewati tahap-tahap mulai dari *sales order, product order, product delivery, product sales, incoming product* hingga *term of payment* yang memerlukan *resources* yang banyak dan rumit. Guna menjamin bahwa semua tenaga, biaya dan waktu yang dikeluarkan oleh distributor tidak terbuang dengan sia-sia tanpa hasil maka distributor harus mengetahui dan melakukan aktivitas-aktivitas yang tepat untuk menghasilkan suatu nilai lebih terhadap perusahaan. Aktivitas yang tepat dapat dilakukan dengan syarat distributor mampu mengembangkan program pemasaran yang tepat. Vergin dan Barr (1999) mengatakan bahwa dengan bantuan dari produsen yang berupa CRP (*Continuous Replenishment Planning*), inventori dan *stockouts* dari distributor dapat dikurangi sehingga distributor dapat melayani pelanggannya dengan lebih baik. Dengan begitu maka ketepatan dan efisiensi dari distributor dapat meningkat.

Untuk menciptakan pasar baru, distributor harus mengerti bahwa fungsi dari pemasaran adalah untuk menciptakan iklim yang baik bagi penjualan/*sale* agar *sales department* dapat melanjutkan langkah yang pantas dan sesuai (Graham, 2001). Graham juga menambahkan bahwa evaluasi terhadap program pemasaran yang efektif harus memenuhi syarat:

1. Program pemasaran yang efektif harus mampu membedakan (*differentiates*) perusahaan dari kompetitornya. Pelanggan berharap agar perusahaan memiliki nilai yang berbeda dari perusahaan yang lain.
2. Program pemasaran yang efektif dapat menciptakan kualitas terdepan yang berkesinambungan (*continuing flow of quality leads*).
3. Program pemasaran yang efektif dapat mempertahankan citra perusahaan didalam benak pelanggan (*customer's mind*).
4. Program pemasaran yang efektif memberikan tempat yang pasti bagi

perusahaan di pasar (*lock for company on the marketplace*).

5. Program pemasaran yang efektif menunjukkan keahlian dan pengetahuan dari perusahaan (*expertise and knowledge*).
6. Program pemasaran yang efektif memberikan orientasi jangka-panjang bagi perusahaan (*long-term orientation*).
7. Program pemasaran yang efektif adalah konsentrasi pada pelanggan (*customer-orientation*). Mempunyai arti bahwa perusahaan mengerti kebutuhan dan keinginan dari pelanggan.
8. Program pemasaran yang efektif merupakan kekuatan yang vital bagi *customer retention*. Program yang efektif ditandai dengan kemampuan untuk mempertahankan konsumen.

Pendekatan lain untuk mengukur efektivitas organisasi dikembangkan oleh Cameron (dalam Budhi Cahyono, 2002) yang meliputi empat pendekatan yaitu *goal approach*-efektivitas berdasarkan pencapaian tujuan, *system resources approach*-efektivitas berdasarkan kemampuan untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan, *process and operation approach*-efektivitas berdasarkan proses dan operasi internal, dan *strategic constituencies approach*-efektivitas berdasarkan strategi yang sesuai dengan anggota organisasi.

Menurut Sunaryo (2002), efektifitas perusahaan dalam pelayanan terhadap *retailer* dapat diukur dari ketepatan kunjungan (*call*), ketepatan penjualan (*sales*), ketepatan pembayaran (*term of payment*), dan *return policy*. Hill (1994: 26) dalam Cooper (1994) mengatakan bahwa atribut dari distribusi fisik tercermin dari (1) *Availability of stock*, (2) *Order cycle time*, (3) *Frequency of delivery*, (4) *On-schedule delivery*, dan (5) *Reliability of delivery*. Pengukuran secara umum yang dapat dilakukan terhadap efektifitas distributor yaitu mengenai ketepatan waktu hantar barang (*delivery time*), kelengkapan atau keutuhan produk (*product unity/quality*) dan pemenuhan target

yang dibebankan oleh prinsipal (*target output*).

Yang dimaksud dengan *product unity/quality* adalah keutuhan barang yang diantar dimana barang masih dalam keadaan baik dan bagus ketika tiba di tempat tujuan. *Call, sales, term of payment, dan return policy* merupakan bagian dari *demand stimulation*. *Delivery time* dan *product unity* merupakan bagian dari *demand fulfillment by delivery*. Dengan terpenuhinya kriteria-kriteria tersebut maka distributor dapat memenuhi tuntutan yang dibebankan oleh semua *stakeholders* dari distributor. Dengan tercapainya kepuasan dari semua pihak maka kinerja distributor sendiri akan menjadi meningkat. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : semakin tinggi efektifitas distributor, semakin tinggi kinerja distributor.

#### Efisiensi Distributor

*Efficiency is about "doing the things right"* (Peter Drucker (1974) dalam Bonoma dan Clark (1988: 3)). Mempunyai arti bahwa semua pekerjaan harus dilakukan dengan cara yang tepat agar memperoleh hasil output yang maksimal. Efektifitas adalah dasar dari kesuksesan dan efisiensi merupakan kondisi minimum untuk bertahan setelah kesuksesan telah dicapai.

Menurut Byerlee (dalam Llewelyn dan Sutrisno, 2002) efisiensi teknikal dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan output sebanyak mungkin dengan level input yang spesifik. Inefisiensi teknikal terjadi ketika perusahaan gagal untuk beroperasi sebagai *production frontier*. Penggunaan teknologi baru serta manajemen operasi dengan baik dapat memberikan kemampuan perusahaan untuk beroperasi lebih efisien (Domke-Damonte & Levsen, 2002: 33). Teknologi tersebut dapat berupa internet, EDI (*Electronic Data Interchange*), pergudangan, transport, dan bentuk organisasi.

Walker dan Ruckert dalam Dicky Imam Prasetya (2002) memberi arti bahwa efisiensi merupakan hasil dari program-

program bisnis yang dijalankan oleh perusahaan dalam kaitannya dengan jumlah sumber daya yang digunakan untuk program-program bisnis tersebut. Dalam jurnal yang sama, Clark (2000) menekankan pentingnya membandingkan produktivitas perusahaan dengan perusahaan pesaing karena produktivitas yang dicapai tidak akan berarti apa-apa jika pesaing mampu mencapai produktivitas yang lebih baik.

Menurut Stern dan El-Ansary (1988), efisiensi berbicara mengenai produktifitas dan profitabilitas. Profitabilitas merupakan alat ukur untuk melihat efisiensi secara finansial dalam perusahaan. Dapat berbentuk *Return On Investment (ROI)*, *liquidity leverage*, dan *growth patterns in profits*. Pelham (1997) dalam Sujoko (2002) menuturkan bahwa profitabilitas dapat berupa (1) hasil pengembalian atas ekuitas (*return on equity*), (2) keuntungan *gross margin*, dan (3) tingkat pengembalian dari investasi (*Return On Investment*). Penelitian yang dilakukan oleh Aulia Ariesanti (2000: 232) mengamati efisiensi berdasarkan ukuran perusahaan yang ada di Indonesia melalui rasio keuangan yaitu (1) rasio profitabilitas-kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba (*ROA-return on assets* dan *ROE-return on equity*), (2) rasio *leverage*-efisiensi berdasarkan penggunaan aktiva dan ekuitas untuk memenuhi hutang jangka panjang dan jangka pendek (*total assets to total liabilities dan debt-to equity*), dan (3) rasio likuiditas dan operasi-kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek (*current ratio* dan *inventory turnover*).

Profitabilitas dapat dikembangkan melalui delegasi tugas yang terstruktur kepada semua karyawan sehingga semua biaya menjadi tanggung-jawab semua anggota organisasi. Mitchell (1997: 32) mengatakan bahwa profitabilitas dapat dicapai oleh perusahaan sekaligus dapat menciptakan nilai bagi pelanggan (*create value*). Dengan pengetahuan mengenai pasar maka perusahaan dapat mengarahkan karyawan untuk dapat mengenali pelanggan yang menguntungkan, bagaimana mempertahankan

pelanggan tersebut, bagaimana hubungan yang dapat meningkatkan isi dompet (*wallet share*), dan bagaimana cara menghantarkan jasa/produk secara efektif dan efisien kepada pelanggan yang kurang menguntungkan. Ditambahkan lagi, profitabilitas dapat menjadi relatif (*relative profitability*) karena tingkat pendapatan pelanggan yang berbeda-beda akan memberikan laba yang berbeda. Misalnya, pelanggan yang memiliki pendapatan tinggi akan memberikan laba yang rendah, dan sebaliknya. Profitabilitas dapat dicapai juga dengan melakukan *benchmarking* terhadap bisnis perusahaan melalui standar industri. Efisiensi merupakan sebuah proses yang terus-menerus dan harus tetap diikuti dengan strategi yang sesuai dengan perkembangan jaman.

Produktifitas dapat diukur dari perbandingan input dan output yang digunakan selama proses berlangsung. Input dapat berupa *resources* yang meliputi waktu, modal, tenaga, dan pemikiran yang diberikan dalam menghasilkan sebuah produk tertentu. Apabila perbandingan antara output dan input menghasilkan nilai yang besar maka dapat dikatakan bahwa produktifitas yang dicapai adalah bagus. Namun apabila hasilnya adalah kecil maka kemungkinan terjadi pemborosan *resources* yang ada. Roach (1996) menjelaskan bahwa dalam mengejar produktivitas, perusahaan harus melihat efisiensi dan produktivitas berdasarkan perspektif jangka-panjang dan jangka-pendek. Apabila melakukan *downsizing* untuk efisiensi yang lebih baik maka perusahaan akan menghadapi permasalahan untuk jangka panjang karena keputusan tersebut akan berpengaruh terhadap perkembangan teknologi. Contoh dari *downsizing* merupakan ciri dari efisiensi perusahaan yaitu terdapat pengendalian biaya guna menghasilkan tingkat kompetisi yang lebih baik apabila perusahaan berada pada kondisi perekonomian makro yang buruk.

Salah satu penyebab dari buruknya kinerja dari distributor disebabkan oleh kurangnya pemahaman mengenai masalah biaya yang terjadi pada proses pemasaran dan

distribusi produk (Avery, 1999: 50). Ditambahkan lagi bahwa distributor paham mengenai harga, namun tidak dengan pengendalian terhadap biaya yang terjadi. Semakin sulit bagi distributor untuk bekerja dengan baik apabila tidak dapat menurunkan biaya pemasaran dan distribusi produk (*cost reduction*). Watson-Gandy (1994: 180-181) dalam Cooper (1994) mengatakan bahwa reduksi biaya berdasarkan empat pendekatan yaitu *Local Delivery Costing*, *Trunking Costs*, *Warehousing Costs*, dan *Inventory Costs*. Schary (1994: 56) dalam Cooper (1994) menambahkan bahwa dalam proses bisnis organisasi sering terjadi biaya transaksi (*Transaction Cost*) baik secara internal maupun eksternal. Biaya transaksi tersebut berupa biaya *negotiation*, *planning*, *adapting*, *execution*, dan *monitoring*. Dengan membuat rekomendasi alternatif produk dan pelatihan mengenai produk maka dapat menambah nilai pada saat transaksi dengan pembeli sehingga faktor biaya yang lebih tinggi dapat tertutupi. Efisiensi dapat juga dilakukan pada tiap-tiap tahap proses distribusi. Contohnya adalah pada tahap *order-handling*. Dengan waktu penanganan pesanan yang cepat maka kemungkinan pesanan berpindah kepada pesaing dapat dikurangi. Konsep JIT (*Just-In-Time*) dapat diaplikasikan guna mencapai efisiensi dari distributor. Rushton (1994: 293) dalam Cooper (1994) memberikan pengukuran dalam mengawasi bisnis distributor berdasarkan lima pengukuran yaitu (1) Volume-apa saja yang bergerak dalam gudang? (2) Efisiensi-seberapa bagus jalannya operasi bisnis? (3) Efektivitas biaya-apakah biaya yang dikeluarkan merefleksikan operasi yang ada? (4) Kualitas-seberapa bagus tingkatan pelayanan yang diberikan? dan (5) Stabilitas-bagaimana gambaran tingkat *turnover* dari karyawan?

Penyebab utama dalam inefisiensi distributor sebagian besar disebabkan oleh meningkatnya penjualan secara drastis yang menyebabkan tidak terpenuhinya permintaan dari pelanggan (Kotler, *et al.*, 1999: 825). Hal ini kemudian menyebabkan reputasi menjadi buruk karena pelanggan yang kecewa akan

menyebarkan *image* yang jelek mengenai perusahaan.

Sebuah perusahaan harus berupaya untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan ongkos yang serendah mungkin. Dengan kata lain efisiensi merupakan penghematan yang dapat dilakukan distributor untuk mendapatkan keunggulan dalam hal harga dan persaingan. Keunggulan yang dimiliki dapat digunakan sebagai salah satu sumber untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga perusahaan dapat menjadi yang terdepan dalam hal kompetisi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

*H5 : semakin tinggi efisiensi distributor, semakin tinggi kinerja distributor.*

### Kinerja Pemasaran Distributor

Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi. Kinerja pemasaran menurut Ferdinand (2000) dalam Dicky Imam Prasetya (2002: 227) merupakan konstruk yang digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Killough (1994) dalam Achmad Maqsudi (2002: 17) mengatakan bahwa pengukuran kinerja dirancang untuk:

1. Menjelaskan kontribusi yang dibuat oleh divisi terhadap kinerja total dari perusahaan
2. Mengevaluasi secara kualitatif dan komparatif terhadap kinerja manajemen divisional.
3. Mempengaruhi manajemen divisional untuk mengoperasikan divisi berdasarkan kebijakan yang dibuat oleh manajemen perusahaan.

Pengukuran kinerja bermanfaat bagi pemakainya untuk menyediakan umpan balik (*feedback*) yang membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah dan membantu pemecahannya. Peranan dari pengukuran kinerja sendiri secara umum adalah untuk melakukan monitor, sebagai alat komunikasi, dan sebagai dasar *reward system* (Ostrenga & Harwood, 1992 dalam Maqsudi, 2002: 17).

Pengukuran kinerja pemasaran menjadi masalah dan perdebatan klasik. Hal ini disebabkan karena kinerja bersifat multidimensional dimana didalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi. Karena itu kinerja secara keseluruhan harus diukur dengan menggunakan *multiple measures* (Bhargava, Dubelaar & Ramaswami, 1994 dalam D.I. Prasetya, 2002). Bonoma dan Clark (1998: 64-68) mengatakan bahwa pengukuran terhadap kinerja pemasaran merupakan hal yang berhubungan dengan *satisfaction* (kepuasaan) dan *expectations* (harapan). Kepuasan merupakan pengukur yang bersifat subjektif serta sulit diukur karena tiap organisasi memiliki penilaian tersendiri. Tim Ambler (1998: 25) mengatakan bahwa pengukuran kinerja harus disesuaikan dengan tujuan dari perusahaan. Untuk kinerja pemasaran dapat diukur berdasarkan *brand equity* dimana semua pengeluaran yang dilakukan oleh bagian pemasaran adalah merupakan investasi untuk masa depan, bukan merupakan biaya, sehingga nantinya pada masa depan *brand equity* dari produk harus mencerminkan keuntungan *brand* serta meningkatkan nilai *shareholder*.

Menurut Horngren dan Datar (dalam Andarmutia dan Anwar, 2002) *performance measure* secara garis besar dinilai berdasarkan *financial performance* dan *non-financial performance*. *Financial measure* dilihat berdasarkan standar uang serta merupakan hasil akhir dari kegiatan dan keputusan manajemen. *Non-financial measure* dilihat berdasarkan *price, quality, part million defect, lead time, productivity, customer satisfaction, customer complain, customer response time, dan delivery time*.

Tugas dan tanggung jawab distributor tidak hanya melakukan distribusi/mengantarkan barang saja, namun lebih dari itu distributor juga harus mampu mengembangkan pasar agar bisa mendapatkan kredibilitas yang lebih baik di mata prinsipal (Marketing, 2002). Menurut Avery (1999: 55-60) pekerjaan dari distributor meliputi (1) *order-handling*

*efficiency*-distributor harus memiliki daya tanggap yang tinggi, (2) *customer service*-distributor harus berorientasi kepada jasa yang diberikan kepada pelanggan, (3) *handling of delivery and leadtime issue*-distributor harus memenuhi penghantaran produk kepada pelanggan dengan usaha terbaik, (4) *understanding of cost issue*-distributor harus paham akan biaya dan berusaha untuk menurunkan biaya, (5) *technical support*-distributor harus mampu memberikan dukungan teknis akan produk yang didistribusikan, (6) *relationship with manufacturers*-distributor harus mampu mengembangkan hubungan yang harmonis dengan prinsipal, (7) *geographic range of service*-distributor harus mempunyai jangkauan geografis dari servis yang luas, dan (8) *electronic-commerce capability*-kemampuan teknologi yang bertujuan untuk memperbaiki efisiensi perusahaan sehingga dapat menurunkan biaya. Avery menyimpulkan penelitiannya bahwa faktor terpenting menurut pelanggan terhadap kemampuan distributor berturut-turut adalah kualitas, keberadaan produk, servis, total biaya, harga, kemampuan berbisnis, bimbingan terhadap pelanggan, keadaan inventori, merek yang dipegang, bimbingan teknis, reputasi, dan kemampuan bisnis elektronik.

Christopher (1994: 20) dalam Cooper (1994) mengatakan bahwa pengukuran prestasi perusahaan distribusi tidak hanya dilihat berdasarkan Empat P (*Product, Price, Place, dan Promotion*) namun harus mempertimbangkan paradigma baru yaitu Tiga R yaitu (1) *Reliability-complete order and fill delivered at agreed times*, (2) *Responsiveness-ability to respond in every shorter lead times with greater flexibility*, dan (3) *Relationship-communication and understanding with all of stakeholders*. Sedangkan Fabbe-Costes dan Colin (1994: 42) dalam Cooper (1994) mendapatkan bukti melalui perusahaan Becton-Dickinson and Bull bahwa dengan rasionalisasi logistik perusahaan, kinerja mereka dapat ditingkatkan dalam hal *quality of service*,

*availability of references, complete deliveries, dan guaranteed delivery times*.

Dengan meningkatnya kinerja distributor maka kerjasama dengan produsen secara umum akan terus berjalan. Apabila kinerja distributor menurun maka, prinsipal akan berpikir lagi untuk melanjutkan kerjasama mereka. Hal ini merupakan suatu kewajiban karena prinsipal tidak ingin rugi apabila ada pilihan lain yang lebih menguntungkan.

Heneman (dalam Sunaryo, 2002) mengukur kinerja dalam 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*. Ferdinand (2000) dalam Sunaryo (2002) menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan.

Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah/berapa unit 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 dapat menguasai pasar sejenis dibandingkan para kompetitor.

Kinerja pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi serta meningkatnya jumlah penjualan, baik dalam unit produk maupun dalam satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai pula dengan pencapaian penjualan yang baik dari periode sebelumnya (*sales volume*), pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi dari pesaing (*sales growth*), serta perusahaan memiliki porsi pasar yang bertambah dari periode sebelumnya (*market share*).

Prestasi dari distributor sendiri apabila dilihat dari perspektif prinsipal dinilai berdasarkan pemenuhan target output yang dibebankan, kemampuan pengembangan penjualan produk, dan kemampuan finansial oleh distributor (Marketing, 2002).

Johnson (1999) dalam Mohamad Anis (2002:205) mengukur kinerja perusahaan dengan porsi pasar, pertumbuhan penjualan, dan pentingnya hubungan antara mitra. Moahamad Anis (2002: 198) membuat kesimpulan bahwa kinerja pemasaran dari perusahaan dipengaruhi oleh kualitas hubungan yang dilakukan oleh supplier dan distributor. Dengan hubungan yang dilakukan lebih sering dan berkualitas maka dapat mengefektifkan atau mengefisienkan kegiatan distribusi yang hasilnya akan meningkatkan kinerja pemasaran, distribusi, dan keuangan kedua belah pihak. Pelham (1997) dalam Sujoko (2002: 247) mengatakan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh efektivitas perusahaan (*firm effectiveness*), pertumbuhan pasar/porsi (*growth/share*), dan kemampuan (*profitability*).

Menurut Cooper dan Kaplan (dalam Andarmutia dan Anwar, 2002) kontrol operasional yang efektif dan sistem pengukuran kinerja harus menyediakan *feedback* yang cepat dan akurat guna mencapai efiseinsi dan efektivitas dari operasi. Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (dalam Andarmutia dan Anwar, 2002) untuk mengukur kinerja badan usaha berdasarkan teori *balance scorecard* dapat melalui 4 *perspective*, yaitu *financial perspective-how do we look to shareholder?*, *customer perspective-how do customer see us?*, *Internal business process perspective-*

## METODE PENELITIAN

### Sumber Data

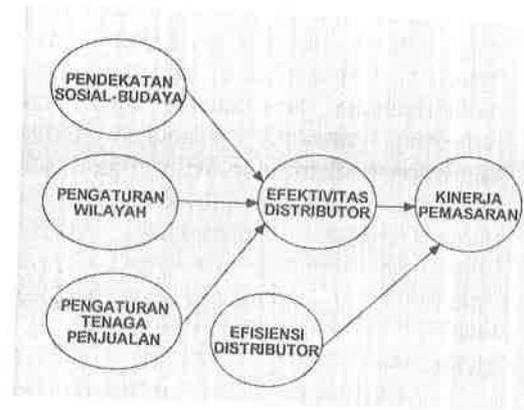
Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran 1-10, yang disebarakan kepada distributor yang sesuai dengan karakteristik sampel yang telah dijelaskan terdahulu. Distributor yang diteliti diperoleh berasal dari buku kuning/*yellow pages*. Selanjutnya adalah proses menabulasi hasil penilaian responden serta melakukan pengujian model penelitian dengan menggunakan *software* Amos versi 4.0.

*what must we excel at?* dan *learning and growth perspectives perspectives-can we continue to improve dan create value?* Kaplan dan Norton juga menambahkan 5 indikator untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: *market share, customer retention, customer acquisition, customer stisfaction, dan customer profitability.*

## Model Penelitian

Berdasarkan Berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan hipotesis yang disajikan di depan, dikembangkanlah sebuah model pemikiran strategik seperti yang disajikan dalam gambar 1

Gambar 1  
Kerangka Pemikiran Teoretis



Pengumpulan data dilakukan dengan mengambil sampel yang memiliki karakteristik populasi yaitu *wholesaler/grosir* yang berada di Surabaya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probabilistik sampling*-secara *cluster random sampling*, yang mana diambilnya sampel dengan cara melakukan pengacakan terhadap populasi yang ada dan dilakukan penentuan atas sample yang akan digunakan (Burn dan Bush, 2000: 398). Sample kemudian digolongkan berdasarkan ukuran distributor. Hal utama yang harus disiapkan adalah *yellow pages* yang telah ditandai bagian *wholesaler-*

nya. Kemudian dapat dilakukan *cluster random sampling*.

*Cluster random sampling* dilakukan dengan cara mengambil responden secara acak dari populasi yang terdiri dari berbagai macam jenis usaha. Pengambilan secara acak ini diusahakan agar semua jenis usaha distributor dapat terwakili. Dari hasil kuesioner dapat digolongkan ukuran distributor. Standar untuk ukuran distributor dilihat dari jumlah produknya, jumlah tenaga penjual, jumlah truk pengantar, penjualan, dan modal kerja. Contoh dari *consumer Product* misalnya mi, biskuit, air mineral, rokok, minyak goreng, sabun, gula, cat, makanan ringan, beras, bir, minuman ringan, susu, kosmetik, oli/pelumas, baju/pakaian, permen, obat-obatan, pasta gigi, dan lain-lain.

Pada penelitian ini terdapat 18 indikator penelitian. Jadi, jumlah sampel minimum yang diperlukan adalah jumlah indikator dikalikan 5 yaitu 90 sampel. Berhubung jumlah tersebut dibawah persyaratan minimum sampel, maka ditetapkan dipakai 6 observasi untuk setiap indikator, yaitu 108 sampel.

Model penelitian yang telah dikembangkan selanjutnya akan diuji dengan metode SEM (*Structural Equation Model*) dengan program AMOS 4.1 untuk melihat kesesuaian model dengan data empiris yang diteliti dan hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun atau diamati dalam model (Ferdinand, 2002: 26)

**Tabel 1: Keterangan Dimensi Konstruk**

Konstruk Penelitian	Dimensi Konstruk	Notasi
Pendekatan Sosial dan Budaya	Paham akan kebiasaan dan kehidupan pelanggan	X1
	Status dan pendidikan pelanggan	X2
	Penggunaan bahasa dan komunikasi sesuai dengan pelanggan	X3
Pengaturan Wilayah	Identifikasi akan pelanggan	X4
	Pemetaan pelanggan	X5
	Penyeimbangan pelanggan dan wilayah geografis	X6
Pengaturan Tenaga Penjual	Pelatihan kepada tenaga penjual	X7
	Pemberian motivasi kepada ten. penjual	X8
	Evaluasi kepada tenaga penjual	X9
Efektivitas Distributor	Waktu hantar barang kepada pelanggan	X10
	Keutuhan barang untuk pelanggan	X11
	Target output yang harus dicapai	X12
Efisiensi Distributor	Profitabilitas perusahaan meningkat	X13
	Produktivitas perusahaan bertambah tinggi	X14
	Pengendalian biaya tiap tahap distribusi	X15
Kinerja Penjualan	Volume penjualan	X16
	Pertumbuhan penjualan	X17
	Porsi pasar	X18

(Sumber: Dikembangkan dari telaah pustaka masing-masing variabel laten)

### Structural Equation Modelling (SEM)

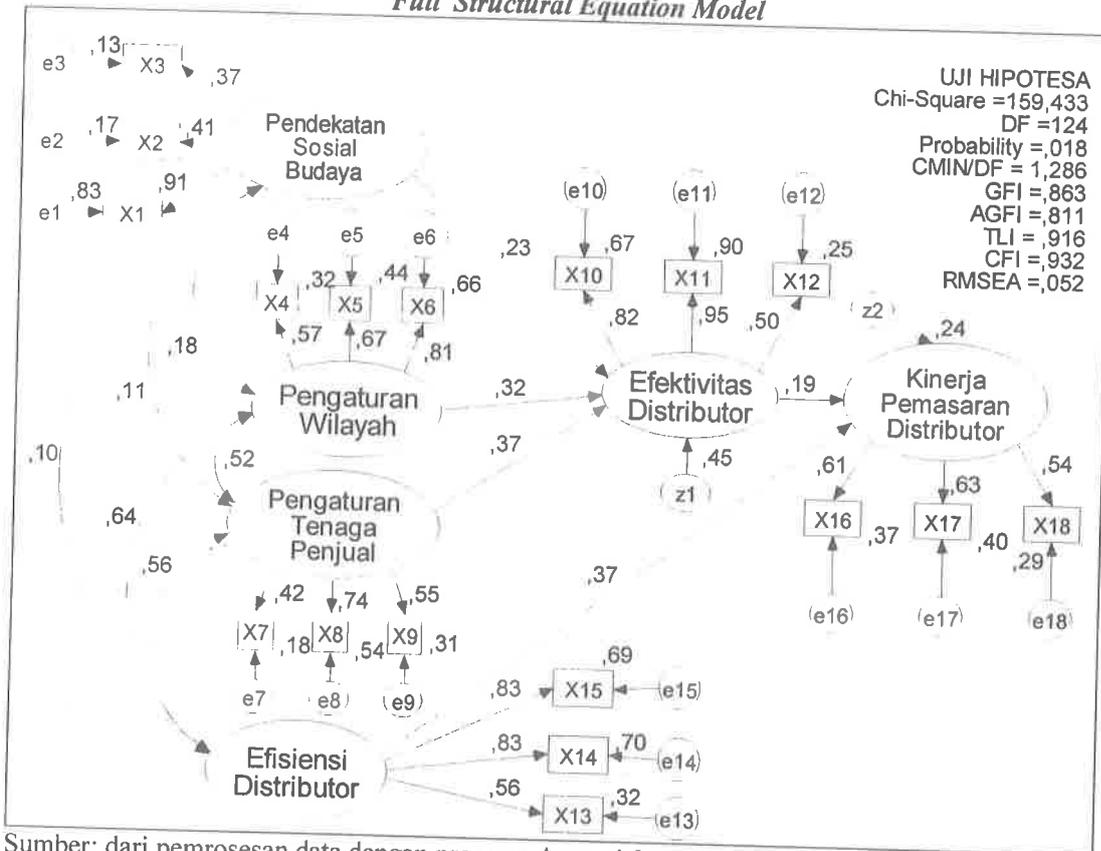
Setelah model dianalisis melalui analisis factor confirmatory, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar3.

**Tabel 2.**  
**Indeks Pengujian Kelayakan**

Goodness-of-fit-Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ -chi-square	Kecil (<150.4)	159.433	Marginal
Significant Probability	$\geq 0.05$	0.018	Marginal
RMSEA	$\leq 0.08$	0.052	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.863	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.811	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.0$	1.286	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.916	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.932	Baik

Sumber: dikembangkan dari Full Structural Equation Model.

**Gambar 3**  
**Full Structural Equation Model**



Sumber: dari pemrosesan data dengan program Amos 4.0.

**Tabel 3.**  
**Regression Weight Full Structural Model**

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label	StRegWght
Efek_Dist <- Pendekatan_Sosia	0,205	0,100	2,053	H1	0,227
Efek_Dist <- Pengaturan_Wilay	0,568	0,272	2,084	H2	0,316
Efek_Dist <- Pengaturan_Tenag	0,624	0,280	2,229	H3	0,368
Kin_Pemra <- Efisiensi_Distri	0,217	0,097	2,246	H5	0,374
Kin_Pemra <- Efektivitas_Dist	0,108	0,088	1,219	H4	0,191
X9 <----- Peng_Ten_Penj	1,000				0,553
X8 <----- Peng_Ten_Penj	1,353	0,334	4,049		0,738
X7 <----- Peng_Ten_Penj	0,773	0,246	3,147		0,423
X15 <----- Efi_Dist	1,000				0,832
X14 <----- Efi_Dist	0,965	0,126	7,658		0,834
X13 <----- Efi_Dist	0,615	0,112	5,509		0,563
X1 <----- Pend_Sos_Bud	1,000				0,914
X2 <----- Pend_Sos_Bud	0,410	0,246	1,671		0,413
X3 <----- Pend_Sos_Bud	0,394	0,253	1,557		0,366

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label	StRegWght
X10 <----- Efek_Dist	1,000				0,817
X11 <----- Efek_Dist	1,123	0,119	9,436		0,948
X12 <----- Efek_Dist	0,529	0,101	5,248		0,500
X18 <- Kin_Pemra_Dist	1,000				0,542
X17 <- Kin_Pemra_Dist	1,154	0,291	3,969		0,632
X16 <- Kin_Pemra_Dist	1,073	0,369	2,911		0,610
X4 <----- Pengaturan_Wilayah	1,000				0,567
X5 <----- Pengaturan_Wilayah	1,225	0,260	4,713		0,666
X6 <----- Pengaturan_Wilayah	1,491	0,304	4,911		0,810

(Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 4.0)

Uji kesesuaian model yang dilakukan dengan melihat pada kriteria *goodness-of-fit* menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit dengan data yang digunakan dalam penelitian. Dari hasil perbandingan antara kriteria *goodness-of-fit* dengan hasil antara *full structural equation* model pada tabel 2. menunjukkan bahwa kriteria TLI, CFI, RMSEA dan CMIN/DF terpenuhi, sedangkan kriteria *chi-square*, *significant probability*, GFI, dan AGFI hanya memenuhi syarat secara marginal, namun hal ini masih dapat diterima.

#### Kesimpulan Hasil Penelitian

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian

ini dapat diterima, seperti pada gambar 4.3. hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*: *chi-square* = 159.433, *significant probability* = 0.018, *RMSEA* = 0.052, *GFI* = 0.863, *AGFI* = 0.811, *CMIN/DF* = 1.286, *TLI* = 0.916, *CFI* = 0.932. Selanjutnya berdasarkan *model fit* ini akan dilakukan pengujian terhadap lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Parameter estimasi antara pendekatan sosial dan budaya terhadap efektivitas distributor menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2.053 atau CR  $\geq \pm 2.00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima. Parameter estimasi antara pengaturan wilayah dan efektivitas distributor menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2.084 atau CR  $\geq \pm 2.00$

dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima. Parameter estimasi antara pengaturan tenaga penjual dan efektivitas distributor menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2.229$  atau  $CR \geq \pm 2.00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima. Parameter estimasi antara efektivitas distributor dan kinerja pemasaran distributor menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 1.2198$  atau  $CR \leq \pm 2.00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 ditolak. Parameter estimasi antara efisiensi distributor dan kinerja pemasaran distributor menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2.246$  atau  $CR \geq \pm 2.00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima.

#### Implikasi Teoritis

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Schneider dan Barsoux (1997) yang mengatakan bahwa kebudayaan memainkan peranan penting dalam efektivitas bangsa, perusahaan, fungsional dalam globalisasi ekonomi maka hasil empiris dari penelitian ini mendukung pernyataan tersebut. Ditambahkan lagi bahwa kebudayaan merupakan faktor yang kuat dalam kesuksesan bisnis perusahaan. Holden (2002: 17) mengatakan bahwa kebudayaan akan mempengaruhi kinerja operasi dari perusahaan. Dengan adanya bukti empiris mengenai hubungan yang positif antara pendekatan sosial-budaya dengan efektivitas distributor maka further research mengenai penelitian variabel sosial oleh Bambang B. Sunaryo telah mendapatkan justifikasi empiris yang pantas.

Hasil empiris juga mendukung teori dari Paley (1994) yang menyatakan bahwa dengan pengaturan wilayah yang baik maka jaringan pemasaran akan semakin luas sehingga daerah operasi untuk penjualan dan penyaluran produk menjadi lebih besar.. Perluasan pasar sangat dibutuhkan guna menunjang competitive strategies dari

perusahaan. Selaras dengan hasil empiris maka dengan menggunakan jaringan yang ada maka efektifitas dan efisiensi penghantaran barang dapat ditingkatkan (Cooper, 1994: 306; Richardson & Robicheaux, 1995).

Penelitian yang dilakukan oleh Bambang B. Sunaryo (2002: 41) mengatakan bahwa kinerja pemasaran akan baik apabila ditopang oleh tenaga penjual yang baik/handal. Hal ini diperkuat oleh hasil empiris dari penelitian ini yang menunjukkan bahwa dengan melakukan pengaturan tenaga penjual dengan baik maka efektivitas distributor dapat ditingkatkan. Hasil empiris juga sesuai dengan Haskell (2002) bahwa dengan memperhatikan dan mengatur tenaga penjual dengan sebaik-baiknya dan berkesinambungan, perusahaan dapat memperoleh kinerja yang bagus secara berkesinambungan pula. Selain itu, Baldauf dan Cravens (1999) mengatakan juga bahwa tenaga penjual merupakan sumber untuk meningkatkan efektivitas organisasi juga memperoleh dukungan empiris dari penelitian ini.

Berdasarkan hasil empiris yang diperoleh dari penelitian ini, efektivitas distributor mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja pemasaran distributor. Hal ini bertentangan dengan pernyataan dari Pelham (1997) dalam Sujoko (2002: 247) yang mengatakan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh efektivitas perusahaan (firm effectiveness). Bhargava, Dubelaar, dan Ramaswami (dalam Dicky Imam Prasetya, 2002) juga mengatakankan bahwa efektivitas tercermin melalui pertumbuhan yang dibuat oleh perusahaan. Implikasi empiris dari hubungan yang negatif menambah wawasan dari penelitian Pelham bahwa efektivitas dapat meningkatkan kinerja apabila berada pada kondisi yang mendukung, dalam hal ini kondisi ekonomi dan daya beli dari masyarakat. Faktor-faktor seperti resesi dan inflasi akan menyebabkan konsumen untuk mengurangi pembelanjaan mereka (Rosenbloom, 1995:85-90; Stern dan El-Anshary, 1988: 55). Keadaan ekonomi ini merupakan suatu hal yang berada diluar

kontrol dari distributor. Hal ini juga bertentangan dengan pernyataan bahwa semakin efektifnya program pemasaran maka kinerja dari perusahaan akan semakin meningkat pula (Graham, 2001). Hal tersebut dapat dicapai apabila faktor eksternal ekonomi berada pada kondisi normal/ yang mendukung.

Hasil empiris dari penelitian ini juga mendukung pernyataan dari Stern dan El-Ansary (1988) mengatakan bahwa efisiensi sebenarnya berbicara mengenai produktifitas dan profitabilitas. Dengan meningkatnya produktivitas dan profitabilitas maka kinerja dari perusahaan akan ikut meningkat. Hal ini juga senada dengan pendapat Pelham (1997) dalam Sujoko (2002: 247) yang mengatakan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh kemampuan . (profitability). Efisiensi distributor merupakan hal yang internal dan sifatnya dapat dikontrol oleh distributor sehingga kinerjanya juga dapat meningkat.

Dengan demikian jelaslah bahwa kinerja pemasaran distributor dipengaruhi oleh efisiensi dan bertolak belakang dengan efektivitas apabila berada dalam keadaan ekonomi yang buruk, serta efektivitas distributor dipengaruhi oleh pendekatan sosial budaya, pengaturan wilayah, dan pengaturan tenaga penjual.

#### Implikasi Kebijakan Manajerial

Berdasarkan statistik deskriptif diperoleh bahwa variabel pendekatan sosial budaya mempunyai nilai rata-rata sebesar 6.44, variabel pengaturan wilayah mempunyai nilai rata-rata sebesar 6.54, variabel pengaturan tenaga penjual mempunyai nilai rata-rata sebesar 6.66, variabel efektivitas distributor mempunyai nilai rata-rata sebesar 6.90, variabel efisiensi distributor mempunyai nilai rata-rata sebesar 6.86, serta variabel kinerja pemasaran distributor mempunyai nilai rata-rata sebesar 6.36.

Secara keseluruhan variabel efektivitas distributor memiliki nilai rata-rata yang tertinggi dari semua variabel yang ada, yang kemudian diikuti oleh variabel efisiensi distributor, variabel pengaturan tenaga

penjual, variabel pengaturan wilayah, variabel pendekatan sosial budaya, dan variabel kinerja pemasaran distributor. Variabel yang memiliki tingkat terendah adalah variabel kinerja pemasaran distributor yaitu sebesar 6.36.

Implikasi bagi dunia manajerial khususnya untuk perusahaan distributor adalah bahwa dengan melakukan konsep-konsep berupa pendekatan sosial-budaya, pengaturan wilayah, dan pengaturan tenaga penjual, terbukti dapat meningkatkan efektivitas dari distributor itu sendiri. Dengan makin efektifnya distributor maka pelanggan yang membeli barang dari distributor akan terpuaskan dan dalam jangka panjang akan membawa hasil/ kinerja pemasaran yang lebih baik. Untuk jangka pendek, efektivitas distributor sebenarnya bisa meningkatkan kinerja pemasaran dari perusahaan. Namun hal ini tidak dapat terpenuhi apabila kondisi perekonomian dan daya beli dari konsumen menurun. Hal ini dapat terlihat dari hasil rata-rata dari kinerja pemasaran distributor yang berada pada nilai yang terendah. Hal ini mengindikasikan kepada manajer untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam program pemasaran guna dapat meningkatkan penjualan mereka. Satu hal yang penting untuk diingat bahwa meskipun efektivitas distributor tidak berdampak pada hasil jangka pendek (kondisi ekonomi menurun) namun hal ini harus tetap dijalankan oleh distributor guna mendapatkan hasil/ kinerja yang lebih baik yang bersifat jangka-panjang.

Untuk implikasi atas efisiensi yang dilakukan oleh distributor, terbukti dapat meningkatkan kinerja pemasaran dari distributor. Efisiensi sendiri merupakan proses yang bersifat internal dan terus-menerus karena itu distributor harus terus mempertahankan agar tetap unggul dalam kompetisi berdasarkan biaya.

#### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini yaitu bahwa penelitian ini diuji berdasarkan populasi distributor/*wholesaler* yang masih bersifat umum. Alangkah baiknya

apabila target populasi yang akan dijadikan sampel dipisahkan berdasarkan jenis industrinya. Dengan begitu hasil penelitian akan menjadi lebih akurat karena perlu diketahui bahwa tiap-tiap industri *consumer goods* memiliki sifat dan trend tersendiri.

### Agenda Penelitian Mendatang

Satu hal dapat menjadi prioritas penelitian yang akan datang adalah meneliti mengenai tingkat adaptasi dari perusahaan distributor terhadap dampak-dampak environment (teknologi, ekonomi, dan demografi) yang nantinya akan mempengaruhi terhadap kinerja pemasaran dari distributor.

### DAFTAR REFERENSI

- Anonymous, 1994, "The Sales Manager's Challenge", *Sales & Marketing Management*, 146: 130-133.
- Ambler, T., 1998, "Why is Marketing Not Measuring", *Marketing*, September 24, Pp.24-25.
- Appiah-Adu, K. and Singh, S., 1999, "Marketing Culture and Performance in UK Service Firms", *The Service Industries Journal*, 19: 152-170.
- Avery, S., 1999, "Are Distributors Going the Extra Mile?", *Purchasing*, May, Pp. 50-60.
- Ariesanti, A., 2000, "Studi Tingkat Efisiensi: Perbandingan Besar Perusahaan dan Efek Krisis Ekonomi", *Dian Ekonomi*, VI: 215-230.
- Ackerman, D. and Tellis, G., 2001, "Can Culture Affect Prices? A Cross-Cultural Study of Shopping and Retail Prices", *Journal of Retailing*, 77: 57-82.
- Andarmutia, E., dan Anwar, S., 2002, "Pengaruh Teknologi Informasi terhadap *Non-Finacial Performance* ditinjau dari *Customer Perspective* pad Universitas X di Surabaya", *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, Vol.2:1-10.
- Anis, M., 2002, "Koordinasi dan Integrasi Strategik Bagi Peningkatan Kinerja Pemasaran Distributor Semen", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol 1: 198-218.
- Allen, Douglas E., 2002, "Toward a Theory of Consumer Choice as Sociohistorically Shaped Practical Experience: The FLAG Framework", *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, p.515-530.
- Atkinson, et al., 2001, *Management Accounting*, 3rd ed, Prentice Hall, New Jersey.
- Bonoma, Thomas V. and Clark, Bruce H., 1988, *Marketing Performance Assessment*, Boston, Harvard Business School Press.
- Ballou, Ronald H., 1992, *Business Logistics Management*, 3<sup>rd</sup> ed, London, Prentice-Hall.
- Baldauf, Arthur. and Cravens, David W., 1999, "Improving Effectiveness of field Sales Organizations: An European Perspective", *Industrial Marketing Management*, 28: 66-72.
- Burns, Alvin C. and Bush, Ronal F., 2000, *Marketing Research*, Prentice Hall, New Jersey.
- Churchill, Gilbert A., et al., 1990, *Sales Force Management: planning, implementation, and control*, 3rd ed, Singapore, Richard D. Irwin, Inc.
- Cooper, J., Eds., 1994, *Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management*, 2<sup>nd</sup> ed., London, Kogan Page.
- Christopher, M., 1994, "New Direction in Logistics", in Cooper, J., Ed., *Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management*, 2<sup>nd</sup> ed., London, Kogan Page, Pp 15-24.
- Culpepper, Kenneth M., 1998, "Knowledge-Basaed Management", *Direct Marketing*, No. 58, July, hlm 30.
- Cahyono, B., 2002, "Efektivitas Organisasinal Pada Era Revolusi Industri Baru", *Fokus Ekonomi*, Vol 1: 11-17.
- Domke-Damonte, Darla. And Levsen, Virginia B., 2002, "The Effect of Internet Usage on Cooperation and Performance in Small Hotels", *SAM Advanced Management Journal*, Summer, Pp.31-35.
- Ferdinand, A., 2000, *Struktural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis*

- Magister & Disertasi Doktor, 2<sup>nd</sup> ed, Semarang, BP UNDIP.
- Fabbe-Costes, N. and Colin, J., 1994, "Formulating Logistics Strategies ", in Cooper, J., Ed., **Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management**, 2<sup>nd</sup> ed., London, Kogan Page, Pp 36-50.
- Gerloff, Edwin A., 1985, **Organizational Theory and Design: a strategic approach for management**, Mcgraw-Hill, New York.
- Grant, Ken. And Cravens, David W., 1996, "Examining Sales Force Performance in Organizations that use Behavior-Based Sales Management Processes", **Industrial Marketing Management**, 25: 361-371.
- Graham, John R., 2001, "Not Just A Yardstick: Determining Success isn't a Simple tally", **Marketing**, December, Pp. 46.
- Hill, Gordon V., 1994, "Assessing the Cost of Customer Service ", in Cooper, J., Ed., **Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management**, 2<sup>nd</sup> ed., London, Kogan Page, Pp 25-35.
- Hoeg. G., 1995, "New Distribution Channels Are Beginning to Emerge", **Best Review**, October, Pp.74-75.
- Handelman, Jay M. and Arnold, Stephen J., 1999, "The Role of Marketing Actions With A social Dimension: Appeals to the Institutional Environment", **Journal of Marketing**, 63: 33-48.
- Holden, Nigel J., 2002, **Cross-Cultural Management: a knowledge management perspective**, Harlow, Prentice-Hall.
- Haskell, J., 2002, "Rep firm Sales Management", **Agency Sales Magazine**, August, Pp.37-39.
- Kotler, Philip., *et al*, 1999, **Marketing Management: an Asian Perspective**, Prentice Hall, Singapore
- Lewis, Richard., 1992, "Putting Sales on The Map", **Sales & Marketing Management**, 144: 76-80.
- Love, Barbara., 1993, "Map Your Way to More Ad Sales", **The Magazine for Magazine Management**, 22: 9.
- Llewelyn, Richard V., and Sutrisno, W., 2002, "Does Size Matter? Technical Efficiency and Industry Size in Indonesia", **Gadjah Mada International Journal of Business**, Vol. 4, No. 3, p. 297-313.
- Marchetti, Michele., 1995, "Paying Sellers when their territories Colapse", **Sales & Marketing Management**, 147: 30.
- Mitchell, Beverly L., 1997, "Mainstreet BankGroup Empower Its Banks To Market Locally", **Journal of Retail Banking Services**, XIX, Pp.31-41.
- Maqsudi, A., 2002, "Mengukur Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard", **Ekonomi dan Bisnis**, 6: 17-23.
- MARKETING**, " Menjadi Distributor Tunggal yang Efektif ", No. 22, November-Desember 2002.
- Narus, James A. and Anderson, James C., " Rethinking Distribution ", **Harvard Business Review**, Jul-Aug, p.112-120.
- Paley, Norton., 1994, "Welcome to the Fast Lane", **Sales & Marketing Management**, 146: 65-66.
- Prasetya, Dicky I., 2002, "Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, dan Orientasi Pasar Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, 1: 219-240.
- Pelham, Alfred M., 2002, "An Exploratory Model and Initial test of the Influence of Firm Level Consulting-Oriented Sales Force Programs on Sales Force Performance", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, XXII: 97-109.
- Rosenbloom, Bert., 1995, **Marketing Channels**, The Dryden Press, Forth Worth
- Richardson, Lynne D. And Robicheaux, Robert A., 1992, "Managing Distributors as Off-Balance Resources in the American Brewing Industry", **SAM Advanced Management Journal**, 57:34-38.
- Rushton, A., 1994, "Monitoring Logistics and Distribution Operations ", in Cooper, J., Ed., **Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management**, 2<sup>nd</sup> ed., London, Kogan Page, Pp 280-298.

- Roach, Stephen S., 1996, "Productivity Revival", **Harvard Business Review**, Nov-Dec, pp. 81-89.
- Rasmusson, Erika., 1998, "Big territory, Small Sales Force", **Sales & Marketing Management**, 150: 77.
- Stern, Louis W., dan El-Ansary, Adel., 1988, **Marketing Channels**, Prentice Hall, New Jersey
- Sujan, M., *et al.*, 1993, "Influencing Consumer Judgements Using Autobiographical Memories: A self-Referring Perspective", **Journal of Marketing Research**, Vol XXX, p. 422-435.
- Schary, P., 1994, "Organizing for Logistics", in Cooper, J., Ed., **Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management**, 2<sup>nd</sup> ed., London, Kogan Page, Pp 51-61.
- Schneider, Susan C. and Barsoux, Jean-Louis, 1997, **Managing Across Culture**, Harlow, Prentice-Hall.
- Skiera, Bernd. and Albers, Sonke., 1998, "COSTA: Contribution Optimizing Sales Territory Alignment", **Marketing Science**, 17: 196-213.
- Schroeder, Roger G., 2000, **Operation Management: Contemporary Concepts and Cases**, McGraw-Hill, Boston.
- Sekaran. Uma., 2000, **Research Methods for Business: a skill-building approach**, 3<sup>rd</sup> ed, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Slater. Stanley and Olson, Eric M., 2000, "Strategy type and Performance: The Influence of Sales Force Management", **Strategic Management Journal**, 21:813.
- Stewart-Allen, Allyson L., 2001, "Europe Lacks Business Culture Necessary for Marketing Success", **Marketing News**, Pp.5.
- Speiers, Cheri and Vankatesh, Viswanath., 2002, "The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies", **Journal of Marketing**, 66: 98-111.
- Sunaryo, Bambang B., 2002, "Dinamika Strategi Pelayanan Outlet Dan Kinerja Pemasaran", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol 1: 41-56.
- Sukoco, A., 2002, "Aspek *Customer Relationship* dalam Desain Strategi Pemasaran", **Jurnal Bisnis dan Ekonomi**, Edisi 2, Th. VI, hlm.110-124.
- Sujoko, 2002, "Pengaruh Distribusi Selling-in Terhadap Kinerja Pemasaran", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol 1: 241-256.
- Taff, Charles A., 1984, **Manajemen Transportasi dan Distribusi Fisis**, Erlangga, Jakarta
- Thom, Jenny. And Wolters, Linda., 1992, "A Map for Marketing", **Sales & Marketing Management**, 144:102-104.
- Taylor, Bernard W., 1999, **Introduction to Management Science**, 6<sup>th</sup> ed, London, Prentice-Hall.
- Vergin, Roger C. and Barr, Kevin., 1999, "Building Competiveness in Grocery Supply Through Continuous Replenishment Planning: Insight from The Field", **Industrial Marketing Management**, 28:145-153
- Weisendanger, Betsy., 1992, "America's Best Sales Forces-Eastman Kodak Brings training into Sharper Focus", **Sale & Marketing Management**, 144:62.
- Watson-Gandy, C.D.T., 1994, "Planning the Location of Depots", in Cooper, J., Ed., **Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management**, 2<sup>nd</sup> ed., London, Kogan Page, Pp 173-183.
- Wardani, Dyah S.K., 2002, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja tenaga Penjualan dan Relevansinya terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, 1: 292-306.
- Young, Tom., 2002, "Increasing Sales force Performance", **Industrial Distribution**, July, Pp.30.

\*\*\*