



STUDI MENGENAI KINERJA SELLING-IN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN

(Studi Empiris Pada Penerbit Pemasok
Toko Buku Gramedia Pandanaran Semarang)

Antonius Wahyu Kamandoko, SE, MM
Kepala Cabang PT. Gramedia Asri Media

Abstraksi

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh dukungan promosi, kualitas hubungan bisnis dengan outlet, kemampuan tenaga penjualan, dan strategi pelayanan outlet terhadap kinerja selling-in untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Penelitian ini dilakukan di Toko Buku Gramedia Semarang, responden yang digunakan sebanyak 290 penerbit dan distributor (pemasok) di Indonesia yang memasok Toko Buku Gramedia-Pandanaran, Semarang, menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan dukungan promosi, kualitas hubungan bisnis dengan outlet, kemampuan tenaga penjualan, dan strategi pelayanan outlet mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja selling-in dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Pengaruh dari dukungan promosi terhadap kinerja selling-in adalah 0,16; pengaruh kualitas hubungan bisnis dengan outlet terhadap kinerja selling-in adalah 0,17; pengaruh kemampuan tenaga penjualan terhadap kinerja selling-in adalah 0,13; pengaruh strategi pelayanan outlet terhadap kinerja selling-in adalah 0,19; dan pengaruh kinerja selling-in terhadap kinerja pemasaran adalah 0,24. Strategi pelayanan outlet adalah variabel yang paling penting dalam mempengaruhi kinerja selling-in dan berdampak pada kinerja pemasaran daripada dukungan promosi, kualitas hubungan bisnis dengan outlet, dan kemampuan tenaga penjualan.

Kata Kunci: Dukungan Promosi, Kualitas Hubungan Bisnis Dengan Outlet, Kemampuan Tenaga Penjualan, Strategi Pelayanan Outlet, Kinerja Selling-In Dan Kinerja Pemasaran

Ferdinand (2005) menyatakan pada dasarnya perusahaan dipandang sebagai sebuah "going concern" yang ada dan tumbuh bukan untuk kepentingan sesaat saja, melainkan berkelanjutan dalam jangka panjang. Seth dan Thomas (1994) mengartikulasikan sebagai "to maintain long-term viability". Untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya perusahaan dituntut untuk mampu menghasilkan keuntungan yang optimal dengan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Untuk dapat membawa produk ke pasaran, dan memastikan produk ke tangan konsumen, perusahaan harus memahami *go to-market strategy* atau strategi menuju pasar. Perusahaan umumnya memakai tenaga penjual (*salesman*) untuk menjual barang-barangnya pada distributor, pedagang besar (grosir), pedagang eceran (*retailer*), atau langsung pada pengguna akhir (*end user*). Ini semuanya dikenal dengan saluran distribusi (Kotler, 2004). Salah satu saluran distribusi yang sangat strategis dan penting adalah outlet *retailer*. Perusahaan pengecer (*retailer*) bukan lagi sebagai lokasi penampungan bagi produk-produk yang dihasilkan

produsen (*principal*) sebaliknya sekarang bertindak sebagai perwakilan dari para pelanggan. Pengecerlah yang sekarang menjadi penentu dalam memilih barang-barang (*product*) apa yang paling tepat dan dapat memuaskan para konsumennya (Kotler, 2004).

Stanton (1978), mengemukakan bahwa pengecer sangat memiliki peran dalam saluran distribusi. Menurutnya pengecer sebenarnya merupakan salah satu ujung tombak, karena pengecer berada paling dekat dengan konsumen, yang mengetahui kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka akan suatu produk. Menurut Royan (2004), pada multi distributor, distributor adalah partner kerja prinsipal, sehingga walaupun ada konflik antar keduanya tetap akan diselesaikan secara profesional. Keduanya memiliki kedudukan yang sama, meskipun pada prinsipnya distributor adalah pelaksana dalam mendistribusikan berbagai produk perusahaan, sekaligus adalah kolaborator bagi prinsipal. Kemampuan tenaga penjualan memiliki peran agar produk tersebar di seluruh *outlet*, dengan keadaan produk sudah merata terdistribusi di outlet-outlet, maka dapat dikatakan produk tersebut dalam kondisi unggul dalam bersaing. Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kebijakan saluran distribusi dapat digunakan untuk mememanajemeni persaingan, dengan asumsi bahwa semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan, akan semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada target pasar tertentu.

Salah satu faktor utama penopang kinerja pemasaran yang baik adalah penjualan. Penjualan yang dapat secara langsung mempengaruhi kinerja pemasaran adalah penjualan distribusi ke outlet-outlet rekanan atau yang dikenal dengan nama *selling-in*. Kinerja *selling-in* dipastikan dapat meningkatkan kinerja pemasaran sebuah perusahaan (Fredrich, 2004).

Lebih lanjut Wahyudi (2002) menjelaskan, kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja tenaga pemasaran yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Distribusi *selling-in* yang berhasil merupakan ukuran kinerja yang dihasilkan oleh tenaga pemasaran perusahaan. Sedangkan *distribusi selling-in* juga sangat dipengaruhi oleh kedua faktor yang cukup menentukan yaitu kualitas hubungan yang bisa diciptakan dan kemampuan tenaga pemasaran yang dimiliki.

Menurut Ferdinand (2000), kebijakan distribusi dapat dikembangkan berpijak pada dua pilihan dasar yaitu kebijakan *selling-in* yang berada dalam daerah pengendalian perusahaan distribusi, serta kebijakan *selling-out* yang berada di daerah di luar pengendalian perusahaan distribusi. *Selling-in* diarahkan pada proses *merchandising*, yaitu pemajangan produk pada outlet-outlet penjualan, sehingga tugas manajemen adalah menjamin ketersediaan barang atau jasa di tingkat *outlet* penjualan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam menciptakan proses penjualan ke outlet rekanan yang lancar akan berdampak pada peningkatan volume penjualan produk ke outlet (*selling-in*). Lebih lanjut, Anderson dkk (1997) menyatakan bahwa keputusan tentang strategi saluran distribusi yang diambil oleh perusahaan dapat dijadikan sebagai strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Agar semua dapat berhasil dengan baik sangat dibutuhkan kemampuan manajemen untuk menangani tenaga penjualan secara profesional, mampu menjalin hubungan bisnis yang berkualitas dengan pelanggan. Seperti yang dikemukakan oleh Canon dan Homburg (2001), bahwa kualitas hubungan bisnis yang berkualitas sangat berpengaruh terhadap meningkatnya jumlah pembelian dari pelanggan. Doney dan Cannon (1997), dalam penelitiannya mendapatkan bukti bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan.

Penelitian ini hendak mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Penelitian dilakukan pada pemasok Toko Buku Gramedia yang dikelola oleh PT.Gramedia Asri Media, Jl. Pandanaran, Semarang. Toko Buku Gramedia merupakan salah satu unit bisnis dari Kelompok Kompas Gramedia yang berkantor pusat di Jakarta. Toko Buku Gramedia bergerak dibidang perdagangan *retail* buku. Pada dua tahun terakhir (2004 & 2005) volume pasokan (*selling-in*) total dari para penerbit terhadap Toko Buku Gramedia Pandanaran Semarang secara prosentase cenderung mengalami penurunan seperti yang terlihat dalam Tabel 1.1. Volume pasokan seperti pada Tabel 1.1 berturut-turut pada tahun 2001 tumbuh sebesar 39 %, tahun 2002 tumbuh 37 %, tahun 2003 tumbuh 39 %, tahun 2004 tumbuh 31 %, dan pada tahun 2005 hanya mengalami pertumbuhan 4 %.

Pertumbuhan *selling-in* yang cenderung menurun pada dua tahun terakhir ini disebabkan oleh beberapa hal diantaranya ; didapati adanya beberapa penerbit yang jarang melakukan kunjungan atau kurang proaktif dan cenderung pasif menunggu laporan dan pesanan (*order*) dari outlet yang menyebabkan lambat dan rendahnya pasokan, lambatnya beberapa penerbit dalam memberikan informasi buku-buku baru yang diterbitkan serta informasi ketersediaan stock buku-bukunya menyebabkan pesanan buku-buku baru dan *repeat order* dari outlet terlambat, kurangnya dukungan kegiatan promosi yang dilakukan beberapa penerbit untuk mendorong permintaan outlet, sering terjadinya pergantian *salesman* atau tenaga penjualan baru karena habis masa kontrak kerja tanpa dipersiapkan penggantinya dengan baik menyebabkan rendahnya tingkat ketrampilan yang dimiliki dan terkesan kurang profesional hal ini sangat mungkin dapat membuat turunnya kualitas hubungan bisnis. Disamping disebabkan beberapa hal diatas, juga kemungkinan dapat disebabkan hal-hal lain yang tidak termonitor secara keseluruhan. Itulah yang diperkirakan dapat membuat pertumbuhan *selling-in* menjadi terhambat atau semakin turun selama dua tahun terakhir. Namun, penurunan *selling-in* ini hanya berdasarkan data pasokan dari penerbit ke outlet Toko Buku Gramedia

Tabel 1
SELLING-IN PEMASOK BUKU PERIODE 2000 S/D 2005
TB.GRAMEDIA PANDANARAN - SEMARANG

| BLN | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 00/01 | 01/02 | 02/03 | 03/04 | 04/05 |
|-------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Rp, juta | | | | | | % | | | | |
| Jan | 525 | 850 | 1,100 | 1,475 | 1,850 | 1,875 | 162 | 129 | 134 | 125 | 101 |
| Feb | 510 | 875 | 1,020 | 1,465 | 1,625 | 1,725 | 172 | 117 | 144 | 111 | 106 |
| Mar | 610 | 842 | 1,000 | 1,850 | 2,310 | 2,378 | 138 | 119 | 185 | 125 | 103 |
| April | 575 | 795 | 1,250 | 1,600 | 2,250 | 2,360 | 138 | 157 | 128 | 141 | 105 |
| Mei | 610 | 800 | 1,275 | 1,425 | 1,975 | 2,000 | 131 | 159 | 112 | 139 | 101 |
| Juni | 625 | 790 | 1,035 | 1,375 | 1,850 | 2,010 | 126 | 131 | 133 | 135 | 109 |
| Juli | 510 | 823 | 1,250 | 1,750 | 2,850 | 3,000 | 161 | 152 | 140 | 163 | 105 |
| Agst | 620 | 758 | 1,050 | 1,650 | 2,110 | 2,115 | 122 | 139 | 157 | 128 | 100 |
| Sept | 596 | 875 | 1,200 | 1,500 | 1,975 | 2,025 | 147 | 137 | 125 | 132 | 103 |
| Okt | 625 | 775 | 1,105 | 1,610 | 2,150 | 2,165 | 124 | 143 | 146 | 134 | 101 |
| Nop | 610 | 825 | 1,150 | 1,450 | 1,575 | 1,630 | 135 | 139 | 126 | 109 | 103 |
| Des | 650 | 836 | 1,055 | 1,600 | 1,950 | 2,085 | 129 | 126 | 152 | 122 | 107 |
| | 7,066 | 9,844 | 13,490 | 18,750 | 24,470 | 25,368 | 139 | 137 | 139 | 131 | 104 |

Sumber : PT. Gramedia Asri Media

Jumlah penerbit aktif di seluruh Indonesia yang memasok Toko Buku Gramedia adalah 355 pemasok. Dari seluruh pemasok tersebut, 290 penerbit memasok Toko Buku Gramedia Pandanaran Semarang. Yang dimaksud penerbit aktif adalah penerbit yang secara kontinyu setiap bulan memberikan kontribusi pasokan buku atau ada *selling-in* kepada toko buku, sedang penerbit pasif tidak secara rutin setiap bulan memberikan pasokan dan terkadang dalam satu tahun hanya satu kali sampai dengan empat kali saja.

Untuk meningkatkan kinerja pemasarannya pemasok harus memperhatikan aktivitas tenaga penjualannya, karena ditangan mereka kinerja *selling-in* yang baik akan dapat di capai, dan untuk mencapai kinerja *selling-in* yang maksimal diperlukan dukungan promosi perusahaan (prinsipal), kualitas hubungan bisnis dengan outlet, kemampuan tenaga penjualan dan strategi pelayanan outlet yang baik sehingga dapat dicapainya peningkatan *selling-in* bagi para penerbit.

Kinerja toko buku salah satunya sangat dipengaruhi oleh *selling-in* penerbit, maka perlu untuk dilakukan penelitian pada faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja *selling-in*. Dengan demikian faktor-faktor penyebab permasalahan yang terjadi pada penerbit dapat diketahui. Sehingga penerbit dapat segera mengatasi masalah dan meningkatkan kinerja pemasarannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengoptimalkan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan *selling-in* yaitu ; mengoptimalkan dukungan promosi perusahaan prinsipal, meningkatkan kualitas hubungan bisnis dengan outlet, memperbaiki kemampuan tenaga penjualan dan memperbaiki strategi pelayanan outlet.

Sebagian besar penelitian yang telah ada mengenai distribusi *selling-in* atau kinerja *selling-in* merupakan penelitian berdasarkan perspektif outlet

atau *retailer* saja atau sudut pandang yang dipasok, seperti penelitian yang dilakukan oleh Fredrich (2004), penelitiannya mengambil obyek penelitian pada outlet-outlet yang menjadi rekanan PT.Siba Mandiri, hasil penelitiannya menemukan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja *selling-in*. Ketiga faktor tersebut adalah kemampuan tenaga penjualan, strategi pelayanan outlet, dan hubungan dengan outlet. Kemampuan tenaga penjualan menjadi faktor terpenting bagi perusahaan dalam membangun kinerja *selling-in*. Peran tenaga penjualan memegang tanggung jawab penting dalam menunjang peningkatan kinerja perusahaan. Strategi pelayanan outlet menempati peringkat kedua dalam upaya membangun kinerja *selling-in*. Kemampuan perusahaan dalam merancang strategi pelayanan yang tepat kepada para outletnya akan berpengaruh pada kemauan para outlet rekanan tersebut untuk membeli produk dari perusahaan. Hal terakhir yang perlu diperhatikan dalam membangun kinerja *selling-in* adalah hubungan dengan outlet, hubungan dengan outlet terkait erat dengan kemampuan perusahaan dalam menjalin hubungan yang dekat dan berkualitas dengan para outletnya. Dari masalah penelitian tersebut diketahui bahwa kemampuan tenaga penjualan merupakan faktor yang paling dominan dan berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja *selling-in*. Hal ini menunjukkan pentingnya tenaga penjualan sebagai ujung tombak perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Tanpa adanya dukungan yang baik dari tenaga penjualan perusahaan akan mengalami kesulitan untuk meningkatkan kinerja *selling-in*-nya. Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa pengelolaan yang baik terhadap kinerja *selling-in* akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan tersebut.

Begitu juga dalam penelitian Akbar (2003) yang mengambil obyek para outlet yang menjadi rekanan PT. Mustika Ratu Distributor Semarang, penelitiannya berhasil menunjukkan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi *selling-in*. Ketiga faktor tersebut adalah kemampuan tenaga pemasaran, citra perusahaan, dan hubungan distributor dengan outlet. Kemampuan tenaga pemasaran menjadi faktor terpenting bagi perusahaan dalam meningkatkan *selling-in*, citra perusahaan menempati peringkat kedua, dan hubungan distributor dengan outlet pada peringkat terakhir pengaruhnya dalam meningkatkan *selling-in*.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Sujoko (2002) juga mengambil obyek outlet-outlet yang menjual produk battery National yang dipasok oleh PT. Lima Sempurna Makmur, dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi distribusi *selling-in*, yaitu kualitas hubungan dan kinerja tenaga penjualan keduanya berpengaruh positif terhadap distribusi *selling-in*. Kualitas hubungan merupakan faktor utama yang paling berpengaruh terhadap distribusi *selling-in*, sedangkan kinerja tenaga penjualan yang berpengaruh pada peringkat berikutnya. Hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa distribusi *selling-in* yang baik akan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Kesimpulannya bahwa meningkatnya kinerja pemasaran sangat dipengaruhi oleh distribusi *selling-in* yang baik, dan distribusi *selling-in* akan meningkat jika didukung oleh kualitas hubungan yang baik serta didukung kinerja tenaga penjualan yang baik.

Sementara dalam penelitian Sunaryo (2002) yang mengambil obyek para pemilik toko (*outlet*) yang menjadi pelanggan PT. Sari Ayu Indonesia, menyatakan bahwa secara signifikan terdapat hubungan positif antara strategi pelayanan outlet, tingkat hubungan pemasok dengan outlet, dan dukungan prinsipal terhadap *selling-in*. Tingkat pengaruhnya terhadap dukungan kinerja *selling-in* yang utama adalah hubungan dengan outlet (*relationship*), berikutnya peringkat kedua strategi pelayanan outlet, dan yang ketiga dukungan prinsipal (*principal support*). Dukungan prinsipal pada umumnya diberikan dalam bentuk pemberian potongan harga, hadiah (baik untuk outlet maupun konsumen), bonus tahunan, pengiklanan produk, dan lain-lain. Dengan begitu dalam penelitiannya simpul pemikiran yang bisa ditarik adalah strategi pelayanan outlet yang handal akan menghasilkan kinerja *selling-in* yang baik, hubungan yang baik dengan pelanggan (*outlet*) akan mendatangkan penjualan (*selling-in*) yang baik, dan dukungan prinsipal diperlukan untuk mendukung kinerja *selling-in*.

Lebih lanjut Hanfan (2005) dalam penelitiannya yang mengambil obyek penelitian adalah outlet yang menjadi pelanggan PT. Lokamaya Adi Permata Tegal distributor dari PT. Djarum Kudus, menunjukkan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *selling-in* yaitu hubungan distributor dengan outlet merupakan variabel yang paling berpengaruh, kemudian faktor kedua citra perusahaan, dan faktor terakhir kemampuan tenaga penjualan.

Rahman (2006), dengan obyek outlet yang menjadi pelanggan dari PT. Kimia Farma *Trading & Distributor* Semarang, dalam penelitiannya menyatakan bahwa kualitas hubungan dipengaruhi kuat oleh kepercayaan dan komitmen. Kualitas hubungan yang semakin tinggi, maka semakin tinggi distribusi *selling-in* yang dicapai perusahaan. Selanjutnya semakin tinggi distribusi *selling-in*, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan.

Hanya ada dua penelitian yang dalam melakukan penelitiannya mengambil dari perspektif produsen (prinsipal) dalam hal ini sudut pandang pemasok yang betul-betul keseharian menjalankan aktifitas distribusi dalam perusahaannya dan bukannya yang dipasok, penelitian tersebut yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi (2002), yang dalam melakukan penelitiannya mengambil obyek penelitian para pemasok atau *supplier* yang menjadi rekanan dari PT. Mirota Kampus *Departement Store* Yogyakarta, penelitiannya berhasil menemukan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi *selling-in*. Kedua faktor tersebut adalah kemampuan tenaga pemasaran, dan kualitas hubungan distributor/pemasok dengan *outlet*. Kemampuan tenaga pemasaran menjadi faktor terpenting bagi perusahaan dalam meningkatkan distribusi *selling-in*, sedangkan kualitas hubungan dengan outlet menempati peringkat kedua. Selain itu, penelitiannya juga membuktikan bahwa pengelolaan yang baik terhadap distribusi *selling-in* akan mampu meningkatkan kinerja tenaga pemasaran.

Berikutnya penelitian Arif (2004), dimana dalam penelitiannya mengambil obyek penelitian para *supplier* Sri Ratu *Departement Store* Pemuda Semarang, hasil penelitiannya membuktikan bahwa kinerja *selling-in* dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu citra perusahaan, strategi pelayanan outlet, dan hubungan dengan outlet. Citra perusahaan merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi

kinerja selling-in. Faktor terbesar kedua adalah strategi pelayanan outlet, ini menunjukkan bahwa ketepatan kunjungan (*call*), sistem pembayaran (*term of payment*), dan kebijakan retur (*return policy*) merupakan elemen-elemen yang juga harus mendapat perhatian perusahaan. Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja *selling-in* adalah hubungan dengan outlet, unsur kelancaran komunikasi, kepercayaan, dan komitmen tidak kalah penting untuk diperhatikan.

Namun, dalam penelitian Wahyudi (2002) maupun penelitian Arif (2004) yang dilakukan pada para pemasok atau *supplier* sebuah *Departement Store* sebagai *retailer*, tentu memiliki perbedaan yang mendasar jika dibandingkan dengan penelitian dari perspektif yang sama yaitu sudut pandang pemasok, dengan mengambil objek penelitian para pemasok (*supplier*) sebuah *Book Store* (toko buku) sebagai *retailer*. Perbedaan mendasar terjadi pada sifat produknya, jika sebuah *Departement Store* produk yang dipasok merupakan produk-produk ber-merek dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi dalam merebut pasar misalnya untuk produk pakaian-pakaian ber-merek (*branded*): Lea, Levis, Tira, Gufo, Cardinal, Wallrus, Polo, Adidas, dan sebagainya, sehingga ada upaya untuk melakukan promosi yang luar biasa yang dilakukan prinsipalnya. Sementara *Book Store* (toko buku) lebih menjual informasi melalui buku-buku yang diterbitkan oleh para penerbit, sehingga produk yang berupa buku-buku tersebut tidak terlalu tinggi tingkat persaingan yang terjadi antar produk buku yang satu dengan buku yang lainnya. Sehingga persaingannya lebih kepada kualitas informasi yang terkandung didalamnya (isi buku) atau mutu tulisanya dan penulis bisa segera melakukan revisi jika dipandang bukunya kurang diterima pasar (pembaca). Dengan demikian sebuah toko buku harus lebih selektif dalam melakukan aktifitas promosinya yang mendapat dukungan dari perusahaan penerbitan sebagai prinsipal.

Untuk itu berdasar pada uraian dari beberapa penelitian diatas yaitu penelitian Fredrich (2004), Akbar (2003), Sujoko (2002), Sunaryo (2002), Hanfan (2005), Rahman (2006), Yudith (2005), dan Yochanan (2005) dibanding dengan penelitian Wahyudi (2002), Arif (2004) telah terjadi kesenjangan (*gap*) dalam penelitian mengenai kinerja *selling-in* atau distribusi *selling-in*. Untuk itu kesenjangan (*gap*) tersebut dapat kami uraikan sebagai berikut :

Pertama, disatu sisi menurut Fredrich (2004), Akbar (2003), dan Wahyudi (2002), menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjualan merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja *selling-in* dibanding dengan faktor kualitas hubungan dengan outlet, sementara menurut Hanfan (2005) hubungan distributor dengan outlet merupakan faktor yang paling penting dan utama dibanding faktor kemampuan tenaga penjualan didalam peranannya meningkatkan kinerja *selling-in*.

Kedua, dalam penelitian Arif (2004) menyatakan bahwa strategi pelayanan outlet lebih penting dibandingkan dengan hubungan dengan outlet, bahkan menurut penelitian Yudith (2005) strategi pelayanan outlet merupakan faktor utama yang sangat penting dibanding hubungan distributor dengan outlet dalam meningkatkan *selling-in*, sementara penelitian Sunaryo (2002) sebelumnya menyatakan bahwa hubungan dengan outlet-lah yang lebih penting dibanding dengan strategi pelayanan outlet dalam peranannya meningkatkan kinerja *selling-in*.

Ketiga, dalam penelitian Sunaryo (2002) menyatakan bahwa strategi pelayanan outlet faktor yang lebih penting dalam meningkatkan kinerja *selling-in* dibanding dukungan prinsipal (*principal support*), hal ini diperkuat oleh penelitian Yochanan (2005), yang menyatakan bahwa strategi pelayanan outlet merupakan faktor yang terpenting dibandingkan dengan dukungan promosi prinsipal (*principal promotion support*). Untuk itu dalam penelitian ini variabel dukungan promosi prinsipal perlu untuk dilakukan pengujian kembali, apakah strategi pelayanan outlet masih merupakan faktor yang terpenting dalam mendukung meningkatnya kinerja *selling-in*, dan variabel tersebut kita sertakan kembali dalam penelitian. Disamping itu seharusnya dari penelitian yang ada tidak hanya fokus pada para *outlet (retailer)* dari distributor saja, namun dapat lebih difokuskan pada perusahaan distribusi sebagai responden penelitian dalam hal ini bisa perusahaan pabrikaan (prinsipal), penerbitan, atau distributor utama dari prinsipal yang dipercaya untuk mendistribusikan produknya. Berdasarkan "research gap" diatas yaitu **"kesenjangan (gap) antara variabel kemampuan tenaga penjualan, kualitas hubungan dengan outlet, strategi pelayanan outlet, serta variabel dukungan promosi perusahaan (prinsipal)"** dan selama ini **"belum pernah dilakukan penelitian dengan mengambil obyek para penerbit atau pemasok (supplier) toko buku (book store), serta keterbatasan penelitian sebelumnya yang lebih terfokus pada perspektif outlet bukan pada perusahaan distribusinya sebagai obyek penelitian"**, maka dalam penelitian ini dipilih penerbit/pemasok toko buku sebagai obyek penelitian.

Pada akhirnya yang menarik dalam penelitian ini adalah, dengan mengetahui permasalahan yang menyebabkan menurunnya kinerja *selling-in* penerbit dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja *selling-in*, maka hasilnya akan dapat membantu memberikan solusi mengatasi masalahnya, untuk itu diharapkan penerbit akan berusaha meningkatkan kinerja *selling-in*-nya pada Toko Buku Gramedia Pandanaran, dengan demikian secara tidak langsung pasokan akan menjadi maksimal, penerbit akan menjaga stabilitas pasokan pada outlet dengan persediaan buku-buku yang berkualitas, sehingga terhindar kemungkinan terjadinya kehilangan kesempatan menjual (*potential lost sale*) dan *outlet* akan selalu siap dalam memenuhi permintaan konsumen, sehingga akhirnya akan berdampak pada meningkatnya volume penjualan pada toko buku dan sekaligus berarti meningkatkan kinerja *selling-in* dan kinerja pemasaran penerbit.

Berdasarkan latar belakang permasalahan (*research problem*) dan kesenjangan penelitian yang ada (*research gap*), penelitian ini mencoba melihat permasalahan yang terjadi pada PT.Gramedia Asri Media (Toko Buku Gramedia) dari faktor eksternalnya, yaitu kemampuan manajemen distribusi pemasok (penerbit). Ini dikarenakan keadaan external merupakan hal yang sulit untuk dikontrol karena diluar kendali manajemen perusahaan.

Penelitian dari sisi external ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu variabel *selling-in* merupakan variabel yang dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya: dukungan promosi perusahaan principal [misal Yochanan (2006), Sunaryo (2002), Baldauf dkk (2001), Moorman dan Jaworski

(1991)], kualitas hubungan bisnis dengan outlet [lihat Sujoko (2002), Jab dan Ganesan (2000), Morgan and Hunt (1994), Heide and John (1992), Johnson (1999)], kemampuan tenaga penjualan [lihat Fredrich (2004), Hanfan (2005), Cravens, Wonndruff dan Stamper (1992), Liu dan Leach (2001)] , strategi pelayanan outlet [lihat Ferdinand (2000), Sunaryo (2002), Fredrich (2004), Doney dan Cannon (1997), dan Moore (1992)].

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian diatas maka **rumusan masalahnya** : “terjadi penurunan prosentase pertumbuhan jumlah pasokan dari penerbit (*selling-in*) pada dua tahun terakhir 2004 dan 2005”, dan “terjadi perbedaan pandangan mengenai pengaruh antara ‘kemampuan tenaga penjualan’ dengan ‘kualitas hubungan dengan outlet’ dan ‘strategi pelayanan outlet’ dengan ‘kualitas hubungan dengan outlet’ dalam peranannya meningkatkan kinerja *selling-in*”. Disamping itu selama ini “belum pernah dilakukan penelitian dengan mengambil objek para pemasok toko buku (*book store*) serta keterbatasan penelitian sebelumnya yang lebih terfokus pada perspektif outlet bukan pada perusahaan distribusinya sebagai obyek penelitian”. Untuk itulah dalam penelitian ini diambil penerbit atau pemasok (*supplier*) toko buku sebagai obyek penelitian. Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini yaitu :

1. Apakah faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja *selling-in* perusahaan ?
2. Faktor apa yang sesungguhnya paling berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* ?

Sedangkan pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah faktor-faktor dukungan promosi perusahaan prinsipal, kualitas hubungan bisnis dengan outlet, kemampuan tenaga penjualan, dan strategi pelayanan outlet berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* perusahaan?
2. Faktor apakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* ?
3. Apakah kinerja *selling-in* dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pemasaran ?

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Pengaruh Dukungan Promosi Perusahaan Prinsipal Terhadap Kinerja Selling-In

Dalam usaha meningkatkan kinerjanya, perusahaan prinsipal yang berhasil selalu memberikan dukungan promosi kepada setiap jalur distribusinya dengan harapan terjadinya pengambilan atau pembelian produknya lebih maksimal oleh pihak distributor, agen, grosir, maupun *retailer* (*outlet*). Yang dimaksud dengan dukungan promosi prinsipal (*principal promotional support*) adalah bantuan prinsipal atau pemilik merek atau pabrikan (*manufacturer*) yang diberikan kepada distributor dan saluran distribusi lain, baik berupa dukungan finansial maupun dukungan non finansial. Dukungan promosi dimaksudkan untuk memperkenalkan (mempromosikan) produk atau mempertahankan atau meningkatkan penjualan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dukungan ini sangat dibutuhkan manakala perusahaan distributor adalah entitas yang

terpisah secara organisatoris maupun kepemilikan dengan pihak prinsipal. Distributor independen ini memiliki kebebasan untuk menjual dan memasarkan produk-produk prinsipal dan produk lain sesuai dengan kesepakatan yang dilakukan antara prinsipal dengan distributor independen tersebut (Yochanan, 2006).

Dukungan prinsipal kepada para pengecer agar dapat memperoleh kinerja penjualan yang lebih baik selain dukungan promosi, dukungan dapat berupa pemberian tenaga penjualan seperti *Sales Promotion Girls*, *Merchandizer* dan *Advisor* (konsultan). Meskipun secara umum bentuk-bentuk promosi memiliki fungsi yang sama, tetapi bentuk-bentuk tersebut dapat dibedakan berdasarkan tugas-tugas khususnya. Beberapa tugas khusus itu atau sering disebut bauran promosi (*promotion mix*, *promotion blend* atau *communication mix*) terdiri dari tenaga penjualan (*personal selling*), *mass selling* yang meliputi periklanan (*advertising*) dan publisitas, promosi penjualan (*sales promotion*), hubungan masyarakat (*public relation*), dan pemasaran langsung (*direct marketing*) (Sunaryo, 2001).

Principal promotional support, merupakan dukungan promosi yang diberikan prinsipal dalam bentuk periklanan dan diyakini akan berpengaruh secara langsung terhadap penjualan (*selling-in*) produk yang diiklankan. Hal ini telah dibuktikan oleh Yochanan (2005) dalam penelitian yang dilakukan bahwa semakin tinggi dukungan promosi prinsipal, semakin tinggi kinerja *selling-in* yang dihasilkan. Dukungan promosi prinsipal dibentuk oleh tiga indikator yaitu intensitas periklanan (*advertising*), intensitas promosi dagang (*trade promo*), dan intensitas promosi konsumen (*customer promo*). Oleh sebab itu iklan merupakan variabel penting yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja penjualan secara berkesinambungan. Dalam penelitian sebelumnya Sunaryo (2002) menyatakan bahwa semakin tinggi dukungan prinsipal, maka semakin tinggi *selling-in* yang dihasilkan. Dukungan prinsipal mempunyai pengaruh yang sangat tinggi dalam peranannya meningkatkan *selling-in*. Ada tiga indikator yang mendukung dukungan prinsipal dimana ketiga indikator tersebut digunakan untuk diuji kembali oleh Yochanan (2005) dalam penelitiannya yaitu yaitu intensitas periklanan (*advertising*), intensitas promosi dagang (*trade promo*), dan intensitas promosi konsumen (*customer promo*).

Dukungan periklanan yang diberikan oleh prinsipal dapat diwujudkan melalui pemilihan media iklan yang paling cocok dengan produk, tempat dan situasi keuangan perusahaan. Biasanya, konsumen akan mencari informasi tentang merek (*brand information*) sebelum mereka memilih suatu merek. Informasi tentang merek ini biasanya di dapatkan dari iklan atau promosi yang dilakukan. Informasi merek ini dapat berupa informasi tentang nama merek, atribut merek, keuntungan, penggunaan, pemakai atau situasi penggunaan. (MacInnis, Moorman dan Jaworski, 1991). Berdasarkan atas keterkaitan antara variabel tersebut, maka diajukan hipotesis berikut :

Hipotesis 1 : Semakin tinggi dukungan promosi perusahaan prinsipal, maka semakin tinggi kinerja selling-in perusahaan tersebut.

Pengaruh Kualitas Hubungan Bisnis Dengan Outlet Terhadap Kinerja Selling-in

Sebagai modal hubungan baik perusahaan adalah jumlah dari seluruh pengetahuan, pengalaman, dan kepercayaan (*trust*) yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dengan para pelanggannya, para pegawai, pemasok, dan partner-partner distribusinya. Kualitas dari hubungan-hubungan baik tersebut seringkali jauh lebih berharga dari pada aset fisik perusahaan. Kualitas hubungan yang baik akan menentukan nilai masa depan perusahaan tersebut. Pemasaran berdasarkan pada hubungan baik mengakui pentingnya berbagai pihak diantaranya pemasok, pegawai, distributor, agen, pengecer dalam bekerja sama untuk memberikan nilai-nilai yang terbaik bagi sasaran pelanggan (Kotler, 2004).

Menurut Johnson (1999), kualitas hubungan antara produsen dengan distributor atau *intermediate* perlu diperhitungkan dalam membina hubungan dengan perusahaan. Kualitas hubungan meliputi kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*) maupun kejujuran (*fairness*). Heide dan John (1992) dengan tegas mendefinisikan norma hubungan disyaratkan sebagai kelanjutan dari suatu tipe norma yang saling melengkapi. Tiga dimensi yang dapat diidentifikasi yaitu fleksibilitas (*flexibility*), solidaritas (*solidarity*), dan saling tukar informasi (*information exchange*).

- Fleksibilitas didefinisikan bahwa harapan kedua belah pihak dapat menyesuaikan keadaan yang berubah.
- Solidaritas didefinisikan bahwa kedua belah pihak mengharapkan nilai yang tinggi dari hubungan tersebut.
- Saling tukar informasi didefinisikan bahwa harapan kedua belah pihak akan proaktif dalam menyediakan layanan informasi kepada partnernya. Dengan demikian baik produsen maupun *intermediate* hendaknya saling memberi dan mengisi sehingga terjalin suatu hubungan yang saling menguntungkan.

Siguaw dkk (1998) dalam penelitiannya menyatakan ada beberapa ukuran yang dapat dipakai untuk mengetahui kedekatan hubungan dengan pelanggan, seperti : kelancaran komunikasi dan keakraban, sikap dan penerimaan perusahaan oleh pelanggan, kepercayaan (*trust*), loyalitas dan komitmen pelanggan (*customer commitment*). Tugas utama pemasok adalah bagaimana menjaga dan membentuk hubungan baik dengan pelanggan agar mendatangkan penjualan yang optimal.

Penelitian Sujoko (2002) memperkuat penelitian sebelumnya bahwa kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap distribusi *selling-in*, kualitas hubungan ditunjukkan dengan lima indikator diantaranya; komitmen (*commitment*), kepercayaan (*trust*), solidaritas (*solidarity*), fleksibilitas (*flexibility*), dan saling tukar informasi (*information exchange*). Wahyudi (2002) menyatakan bahwa kualitas hubungan dipengaruhi oleh tiga indikator yaitu; komitmen (*commitment*), kepercayaan (*trust*), solidaritas (*solidarity*). Sementara Arif (2004) dalam penelitiannya memperlihatkan bahwa tiga indikator kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*), dan kelancaran komunikasi adalah faktor yang mendukung hubungan dengan outlet.

Ketika pengecer (*retailer*) menerima pemasok mereka bersepakat untuk berhubungan bisnis, mereka mengetahui bahwa pemasok akan bekerja keras untuk membuat hubungan kerja. Kerjasama antara pemasok dan pengecer untuk meningkatkan keuntungan antara keduanya perlu dievaluasi sebagai kinerja, Jap dan Ganesan (2000).

Anderson dan Weitz (1992) menjelaskan bahwa komitmen suatu hubungan dilakukan sangat sederhana, penilaian yang positif dari kegiatan dasar dengan pertimbangan dari benefit saat ini. Hal ini diimplementasikan pada orientasi hubungan jangka panjang. Jab dan Ganesan (2000) menegaskan bahwa komitmen adalah cerminan untuk melihat kedepan dan refleksi dari keinginan untuk memiliki dan manfaat dari hubungan jangka panjang. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa begitu lemahnya pengecer, sehingga diilustrasikan komitmen pemasok dari perpektif pengecer. Oleh karena itu persepsi pengecer terhadap komitmen pemasok mempunyai hubungan yang kuat dengan kenyataan bahwa tingkat komitmen pemasok berpengaruh secara kritis terhadap pengecer. Persepsi pengecer terhadap komitmen pemasok akan terjadi perubahan evaluasi pengecer terhadap kinerja pemasok, tingkat konflik dan kepuasan hubungan. Semakin bertambah komitmen pemasok akan mempunyai dampak positif terhadap pengecer.

Morgan dan Hunt (1994) membangun sebuah model teori yaitu *relationship marketing* yang mana difokuskan pada *relational exchange* dan hubungan komitmen dan *trust*. Dalam penelitiannya dikemukakan bahwa untuk membangun kepercayaan (*trust*), kualitas hubungan dapat dibentuk melalui komitmen (*commitment*) dan *trust*.

- *Relationships commitment* didefinisikan sebagai pertukaran sesuatu dimana mitra akan percaya bahwa hubungan yang telah berjalan dengan yang lainnya merupakan hal penting dan memberikan jaminan yang maksimum dan berusaha merawatnya. Komitmen merupakan hubungan saling percaya dalam melakukan pekerjaan dan memastikannya untuk jangka waktu tidak terbatas.

Berry dan Prasuraman (1991) dalam pelayanan *relationship marketing*, menekankan bahwa memelihara suatu hubungan adalah dibangun dengan dasar saling percaya. Seperti halnya dengan konsumen loyal terhadap merek, merupakan proses yang harus dilalui. Moorman, Deshpande dan Zaltman (1993) mendefinisikan *trust* sebagai kemauan untuk percaya terhadap perubahan mitra bisnis terhadap suatu hal yaitu kepercayaan. Anderson dan Narus (1990) menyatakan bahwa *trust* adalah perusahaan percaya pada kinerja dan aktifitas perusahaan lain yang menghasilkan hal positif bagi perusahaan, tetapi tidak mengharapkan suatu hasil yang negatif. Sedangkan Anderson dan Narus (1990) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan masalah penting dalam menjalin hubungan kerja sama dan menjadi dasar bagi kelanjutan sebuah hubungan. Kepercayaan diartikan sebagai kemauan outlet untuk mengandalkan perusahaan sebagai akibat dari kredibilitas dan kepedulian yang ditunjukkan oleh perusahaan tersebut, Moorman dkk (1993). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Morgan dan Hunt (1994) membuktikan bahwa kepercayaan merupakan salah satu faktor yang mendukung terciptanya kooperasi dengan para mitra. Anderson dan Narus (1990) mengemukakan bahwa kepercayaan

pada pemasok dapat mengurangi konflik dan memperkuat kepuasan saluran distribusi. Doney dan Cannon (1997) menambahkan bahwa pada konteks saluran distribusi, penelitian telah menunjukkan bahwa saluran distribusi ke bawah yang percaya kepada pemasoknya menunjukkan tingkat kooperatif yang lebih tinggi, dan melakukan upaya yang lebih baik bagi kepentingan prinsipal.

Jab dan Ganesan (2000) mengatakan bahwa kepuasan adalah hasil pengaruh yang tetap dari penilaian terhadap semua aspek dari hubungan kerja perusahaan dengan perusahaan lain. Menurut penelitiannya kepuasan hubungan, dapat diukur dengan secara luas terhadap rasa puas pengecer dengan kembalinya biaya finansial dari hubungan tersebut, kualitas produk pemasok dan servis serta dorongan penawaran oleh perwakilan penjualan pemasok. Pada akhirnya, sebagai ketergantungan pemasok dan pengecer semakin meningkat, mempertinggi kepuasan. Ketergantungan asimetri untuk kepentingan pengecer berdampak langsung terhadap kinerja hubungan, hasil evaluasinya dalam hal ini, kinerja pemasok lebih banyak positif dan memuaskan serta tingkat konflik semakin berkurang.

Cannon & Homburg (2001) berpendapat bahwa kualitas hubungan yang tinggi berpengaruh terhadap meningkatnya pembelian dari pelanggan.

Meningkat atau menurunnya jarak sosial antara tenaga penjualan dengan pelanggannya (*retailer*) akan memberikan pengaruh pada kualitas hubungan bisnis. Tenaga penjualan yang memberikan layanan aktif, misal : tenaga penjualan berinisiatif untuk selalu mengadakan kontak personal agar dapat mengikuti perubahan kebutuhan *retailer* yang menjadi pelanggannya, atau tenaga penjualan selalu mengadakan kontak personal untuk menjelaskan adanya produk-produk baru, akan menuju pada tercapainya kualitas hubungan yang lebih tinggi. Tipe perilaku seperti ini adalah intisari atau pokok dari *relationship marketing*. Kontak personal yang aktif oleh tenaga penjualan akan membuat perusahaan penyedia barang atau jasa (*supplier*) menjadi makin mengenal kebutuhan dan permintaan perusahaan *retailer* pelanggannya dengan makin baik. *Retailer* yang menerima layanan aktif dari seorang tenaga penjualan akan mencapai tingkat kualitas hubungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang menerima layanan dari tenaga penjualan yang pasif (Frankwick, Porter, dan Crosby, 2001).

Menurut penelitian Day (2000) menyatakan perlunya perusahaan untuk menjalin hubungan dengan para mitranya. Kemampuan perusahaan untuk melakukan hal ini akan berdampak pada peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada. Hubungan dengan outlet dapat dipandang sebagai bentuk kerjasama yang terjalin antara perusahaan dengan outlet. Morgan dan Hunt (1994) menyatakan bahwa bentuk kerjasama antar jaringan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk bertahan dan memenangkan persaingan.

Johnson (1999) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dalam sebuah kualitas hubungan antar perusahaan yang baik, kepercayaan (*trust*) dan kejujuran (*fairness*) lebih mendominasi dalam berinteraksi dan berassosiasi antara orang-orang yang terlibat dalam perusahaan. Beberapa karakteristik seperti kepercayaan (*trust*) dan kejujuran (*fairness*) dapat menjadi ciri khas dalam hubungan yang baik antara perusahaan. Ketika sebuah perusahaan

percaya dalam aktifitasnya menjalin hubungan dengan mitranya dan dapat melakukannya dengan jujur (*fair*) dalam menjalankan hubungannya tersebut, maka perusahaan akan lebih cenderung untuk menunjukkan hubungannya sebagai sebuah asset yang strategis dan sebagai alat strategi perusahaan. Semua yang terlibat dalam perusahaan akan melihat hal ini dan berusaha melakukan untuk mengoptimalkan potensi strategi dari kualitas hubungan yang baik.

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

Hipotesis 2 : Semakin tinggi kualitas hubungan bisnis perusahaan dengan outletnya maka akan semakin tinggi kinerja selling-in yang dihasilkan.

Pengaruh Kemampuan Tenaga Penjualan Terhadap Kinerja *Selling-in*

Disini kemampuan tenaga penjualan bisa bermakna sebagai keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan dalam menjalankan aktifitas penjualan. Liu dan Leach (2001) menyatakan bahwa keahlian tenaga penjualan merupakan keyakinan akan adanya pengetahuan khusus yang dimiliki oleh tenaga penjualan tersebut yang mendukung hubungan bisnis. Kemampuan tenaga penjualan biasanya lebih sering ditunjukkan melalui solusi yang diberikannya dalam melayani pelanggannya. Kemampuan tenaga penjualan mengindikasikan adanya nilai tambah yang diberikan pada pelanggan. Hal ini berarti semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka semakin tinggi pula nilai tambah yang diberikannya kepada pelanggan tersebut. Kemampuan tenaga penjualan ditunjukkan dengan kinerja yang dihasilkannya selama ini.

Menurut hasil penelitian Cravens dkk (1993) bahwa kinerja tenaga penjualan (*salesforce*) terbentuk dari tiga indikator yang saling berhubungan, yaitu *salesforce nonselling behavioral performance*, *salesforce selling behavioral performance*, dan *salesforce outcome performance*. *Salesforce nonselling behavioral performance* merupakan aktifitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan pada waktu tidak melakukan aktifitas penjualan secara langsung. Kinerja ini boleh jadi dianggap penting karena dapat berhubungan langsung dengan efektifitas penjualan: Contoh aktifitas ini adalah menyediakan informasi bagi para outlet.

Salesforce selling behavioral performance merupakan aktifitas yang dilakukan oleh tenaga penjual yang dapat berakibat langsung pada penjualan. Contoh dari aktifitas ini adalah pada waktu tenaga penjualan melakukan presentasi. Kotler (1997) menjelaskan bahwa dalam melakukan presentasi, seorang tenaga penjualan sebaiknya mengikuti rumus AIDA guna memperoleh perhatian (*action*), menimbulkan minat (*interest*), membangkitkan keinginan (*desire*), dan menghasilkan tindakan (*action*). Selama presentasi berlangsung tenaga penjualan perlu menekankan manfaat yang dapat diperoleh pembeli

dengan memperlihatkan keistimewaan produk yang ditawarkannya. Sedangkan *salesforce outcome performance* merupakan hasil akhir yang ditunjukkan oleh tenaga penjualan sebagai penilaian atas kinerjanya selama ini. Kinerja tenaga penjualan salah satu contohnya ditunjukkan dengan indikator volume penjualan total.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Liu dan leach (2001) membuktikan bahwa persepsi akan keahlian tenaga penjualan dari pemasok akan meningkatkan kepuasan terhadap pemasok tersebut. Kepuasan dapat ditunjukkan melalui adanya keinginan untuk melanjutkan hubungan. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan tenaga penjualan sekaligus akan mendukung peningkatan kinerja *selling-in* dimana salah satu indikatornya adalah keinginan untuk melanjutkan hubungan.

Dari hasil penelitian Doney dan Cannon (1997) juga menunjukkan bahwa keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan akan berpengaruh positif dengan kepercayaan terhadap tenaga penjualan itu dan pada akhirnya akan mempengaruhi keinginan perusahaan pembeli untuk membeli produk perusahaan penjual. Hal ini menunjukkan pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam meningkatkan penjualan produk perusahaan. Keahlian tenaga penjualan ini akan mempengaruhi *kinerja selling-in* perusahaan.

Churchill dkk (1997) menegaskan bahwa salah satu tugas manajer penjualan adalah ikut menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan hal ini akan mendorongnya meningkatkan profesionalisasi tata kelolanya atas organisasi penjualan dan tenaga penjualannya dengan antara lain memotivasi tenaga penjualannya untuk bekerja secara baik dengan orientasi pelanggan yang optimum, mengevaluasi aktivitas dan kinerja penjualan, memotivasi semangat kerja tenaga penjualan untuk bersaing, merancang sistem penghargaan, status prestise kerja, serta memotivasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi pada pencapaian kinerja penjualan.

Menurut penelitian yang dilakukan Fredrich (2004), bahwa kemampuan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja *selling-in*. Dalam kesimpulan penelitiannya diketahui ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja *selling-in*, diantaranya adalah kemampuan tenaga penjualan. Kemampuan tenaga penjualan menjadi faktor terpenting atau utama bagi perusahaan dalam membangun kinerja *selling-in*. Peran tenaga penjualan memegang tanggung jawab penting dalam menunjang peningkatan kinerja *selling-in* perusahaan. Dimana variabel kemampuan tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator yaitu; kemampuan presentasi, kemampuan menyediakan informasi, dan kemampuan menyelesaikan masalah. Sementara pada penelitian Hanfan (2005), juga menunjukkan bahwa kemampuan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja *selling-in*. Dalam hal ini variabel kemampuan tenaga penjualan didukung oleh indikator ; ketrampilan, ketepatan, dan profesionalisme. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 3 : Semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja selling-in

Pengaruh Strategi Pelayanan Outlet Terhadap Kinerja *Selling-in*

Strategi pelayanan outlet adalah strategi yang diambil oleh manajemen dalam menjawab pertanyaan : bagaimana suatu outlet itu dikelola guna mendatangkan manfaat yang paling optimal bagi perusahaan (Yochanan, 2005). Sebagai perusahaan yang pelanggannya adalah para outlet, maka strategi pelayanan outlet sendiri merupakan salah satu penentu keberhasilan penjualan bagi perusahaan tersebut.

Efektifitas keputusan manajemen atas pelayanan outlet akan sangat tergantung dari strategi yang digunakan untuk memadukan kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang menyangkut ketepatan kunjungan (*call*), penjualan yang tercipta (*sales*), sistem pembayaran penjualan (*term of payment*) yang tepat, dan kebijakan retur (*return policy*) yang dipakai. Hal ini sejalan dengan pendapat Ferdinand (2000) dalam proposisinya menyatakan bahwa pada cakupan kerja manajemen *selling-in*, kinerja penjualan (*kinerja selling-in*) akan bergantung pada efektifitas fungsi *call*, *contract (buy and sales)*, *new open account* serta *account receivables* dengan memperhatikan faktor-faktor di luar kendali yaitu perilaku membeli dari pelanggan atau outlet.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Moore (1992) terhadap agen dan distributor di Jerman dan Inggris menunjukkan bahwa kunjungan, kebijakan kredit, dan insentif finansial yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan motivasi agen dan distributor untuk melanjutkan kerjasama dengan perusahaan tersebut. Motivasi ini memegang peran penting dalam mendorong penjualan produk perusahaan kepada para pelanggan atau konsumen akhir. Disisi lain hal ini merupakan keuntungan bagi perusahaan karena akan meningkatkan volume penjualan produk perusahaan kepada para outlet rekanannya.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sunaryo (2002) membuktikan bahwa memadukan seluruh kebijakan manajemen dilapangan melalui tenaga penjualan serta mengoptimalkan seluruh kemampuan yang dimiliki tenaga penjualannya merupakan sebuah strategi dalam melayani pelanggan (outlet) yang strategis. Untuk itu maka, semakin terpadunya kemampuan tenaga penjualan melaksanakan fungsi kunjungan (*call*), penjualan (*sales*), termin pembayaran (*term of payment*), dan kebijakan retur maka akan semakin baik kinerja manajemen *selling-in* yang dihasilkannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Doney dan Cannon (1997) juga menunjukkan bahwa frekuensi kontak bisnis atau kunjungan yang dilakukan oleh perusahaan melalui para tenaga penjualannya akan mampu mempengaruhi keputusan perusahaan pembeli (*outlet* rekanan) untuk membeli produk perusahaan. Lebih jauh dijelaskan bahwa melalui kontak bisnis yang dilakukan perusahaan maka sebenarnya perusahaan menjalin kedekatan hubungan (*interpersonal*) dan akan mempercepat pemahaman perusahaan akan kebutuhan outlet rekanan. Dengan memahami kebutuhan outlet rekanan tersebut maka perusahaan dapat mengambil kebijakan tepat yang mendukung efektifitas manajemen *selling-in*-nya. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 4 : Semakin terpadunya kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan fungsi-fungsi strategi pelayanan outlet, maka akan semakin tinggi kinerja *selling-in* yang dihasilkan

Pengaruh Kinerja *Selling-in* Terhadap Kinerja Pemasaran

Diketahui kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan pada umumnya selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang unggul. Walaupun tidak ada kepastian tentang dimensi kinerja pemasaran, namun pada umumnya dimensi yang dipakai untuk mengukur kinerja pemasaran meliputi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan volume penjualan sebagai alat pengukuran kinerja pemasaran perusahaan. Kinerja pemasaran dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu efektivitas perusahaan, pertumbuhan, dan kemampulabaan (*profitabilitas*) (Pelham, 1997).

Disini hubungan antara kinerja *selling-in* dengan kinerja pemasaran dapat dijelaskan sebagai berikut. Kinerja pemasaran yang salah satu dimensinya adalah pertumbuhan penjualan dapat dicapai dengan cara memasarkan produk sebanyak-banyaknya. Agar produk dapat dipasarkan dengan lebih banyak, perusahaan perlu menambah atau memperbanyak jumlah outlet yang memajang produk tersebut. Harapan perusahaan, pelanggan yang ingin membeli produk tersebut dapat menemukan dan membelinya di outlet-outlet yang tersebar di beberapa tempat. Hal ini dapat dicapai bila perusahaan menekankan pada manajemen *selling-in* yang baik dengan para outletnya.

Dalam penelitiannya Anderson dkk (1997) menunjukkan pentingnya perusahaan untuk memperhatikan efektifitas dan kemampuan para outlet rekanan dalam melayani para pelanggannya. Kemampuan outlet rekanan dalam melayani pelanggannya dengan baik akan menimbulkan keinginan pelanggan untuk membeli lagi produk di outlet tersebut. Sedangkan efektifitas mengarah pada kedekatan outlet rekanan dengan para pelanggannya. Keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya ditentukan oleh ketepatan dalam menentukan outlet rekanan.

Penelitian Yochanan (2005) membuktikan bahwa kelengkapan atau keragaman produk (*product diversity*) pada outlet, ketersediaan produk (*product available*) pada outlet, kemenarikan produk (*product attractiveness*), tingginya frekuensi pembelian ulang (*repeat order*) merupakan indikator yang mendukung kinerja *selling-in*. Begitu juga Hanfan (2005) menyatakan bahwa kinerja *selling-in* yang didukung dengan indikator ketersediaan produk, kelengkapan produk mampu meningkatkan kinerja penjualan secara signifikan yang menyangkut volume penjualan, pertumbuhan penjualan serta pertumbuhan pelanggan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Rahman (2006) mengatakan bahwa distribusi *selling-in* yang mempengaruhi kinerja pemasaran tidak bisa mengabaikan indikator frekuensi *repeat order* (pemesanan ulang) pada *selling-in*.

Didukung hasil penelitian sebelumnya; Kurniawan (2004) mengatakan bahwa kinerja *selling-in* yang didukung oleh indikator diantaranya ketersediaan produk dan kelengkapan produk, akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran

perusahaan, adapun indikator kinerja pemasaran diantaranya volume penjualan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan return on investment (ROI).

Didukung hasil penelitian Sujoko (2002) membuktikan bahwa kinerja *selling-in* berhubungan positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pemasaran suatu perusahaan dapat ditingkatkan dengan cara mengatur manajemen distribusi dengan baik. Hasil penelitian Sunaryo (2002), juga membuktikan bahwa kinerja *selling-in* pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan kinerja pemasaran. Semua aktifitas tenaga pemasaran untuk mencapai kinerja *selling-in* yang tinggi, dengan pasokan produk ke outlet yang cukup tinggi nilainya, baik nilai penjualan maupun nilai dalam jumlah kuantiti, belumlah bisa diukur hasil kinerja yang sesungguhnya.

Hal tersebut dikarenakan kinerja penjualan (*selling-in*) baru akan terbukti efisien dan efektif jika dari pasokan yang besar tersebut perusahaan mendapatkan keuntungan (*profitabilitas*) nyata, besar omset penjualan riil-nya yang pasti terbayar dengan harga wajar, dan terjadinya tingkat pertumbuhan omset penjualan netto atau bisnisnya bertumbuh, serta tingkat pengembalian investasi (*return on investment*) yang semuanya merupakan indikator kinerja pemasaran. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 5 : Semakin tinggi kinerja selling-in yang efisien, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan pendekatan ilmu ekonomi terutama dari ilmu manajemen yang memfokuskan pada bidang manajemen pemasaran, secara lebih khusus didekati dari aspek kinerja *selling-in*, serta implikasinya terhadap kinerja pemasaran.

Hasil penelitian secara lebih spesifik dimaksudkan untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*). Penelitian ini dikembangkan berdasarkan teori – teori, khususnya jurnal – jurnal terbaru di bidang manajemen pemasaran, yang selanjutnya diuji berdasarkan data yang dikumpulkan yang didalamnya akan menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel.

Desain dan Obyek Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 1999). Penelitian ini memilih bidang penerbitan buku sebagai obyek penelitian. Hal ini didasari oleh tujuan penelitian ini yang hendak menganalisis pengaruh faktor-faktor kemampuan tenaga penjualan, kualitas hubungan bisnis dengan outlet, dukungan promosi perusahaan prinsipal, dan strategi pelayanan outlet, terhadap kinerja *selling-in* dan menganalisis kinerja *selling-in* terhadap kinerja pemasaran. Dalam dunia penerbitan buku sangat erat kaitannya dengan karakteristik – karakteristik tersebut di atas. Selain itu penerbitan buku telah meningkatkan manajemen

distribusi sedemikian rupa dalam aktivitas – aktivitas perusahaan sehingga turut menentukan kinerja *selling-in* perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka usaha penerbitan buku dipandang sebagai obyek yang tepat untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda – benda alam yang lain. populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek / subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik / sifat yang dimiliki oleh subyek / obyek itu (Sugiyono, 2000). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah personal bagian penjualan pada departemen pemasaran dari pemasok buku dan penerbit buku di Indonesia yang memasok produknya pada Toko Buku Gramedia Semarang. Berdasarkan data yang diperoleh ada 290 pemasok didalamnya termasuk perusahaan penerbitan dan distributor (grosir).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* (sensus), yaitu teknik penentuan sampel dengan mengambil semua populasi sebanyak 290 pemasok Toko Buku Gramedia Semarang, yaitu personel bagian penjualan pada departemen pemasaran.

Sementara itu penentuan jumlah sampel menurut Hair (1995) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Ukuran sampel ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima minimal. Sehingga jika penelitian ini menggunakan 19 indikator, dengan demikian sampel untuk penelitian ini minimal adalah $19 \times 5 = 95$ responden. Sedangkan pedoman ukuran sampel menurut Ferdinand (2006) tergantung pada jumlah parameter yang di estimasi, pedomannya adalah 5 -10 kali jumlah parameter yang di estimasi. Menurut Imam Ghozali (2005), ukuran sampel dengan model estimasi menggunakan *Maximum Likelihood* (ML) minimum diperlukan 100 sampel. Jadi dapat direkomendasikan bahwa ukuran sampel antara 100 sampai 200 harus digunakan untuk metode estimasi *Maximum Likelihood* (ML). Untuk itu dengan jumlah sampel lebih besar dari 200 sampel teknik estimasi model persamaan struktural yang sebaiknya dipakai adalah *generalized least squares* (GLS). Begitu juga pedoman untuk menentukan sampel dan memilih teknik estimasi menurut Ferdinand (2006) bila asumsi normalitas dipenuhi dan ukuran sampel sampai dengan 200 – 500, maka dianjurkan menggunakan teknik estimasi ML dan GLS.

Dengan demikian jumlah sampel yang akan diambil sebanyak 290 penerbit dan distributor (pemasok) di Indonesia yang memasok Toko Buku Gramedia-Pandanaran, Semarang, memenuhi jumlah sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM untuk metode estimasi M dan GLS.

Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya dengan tujuan menjawab pertanyaan – pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap

fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti

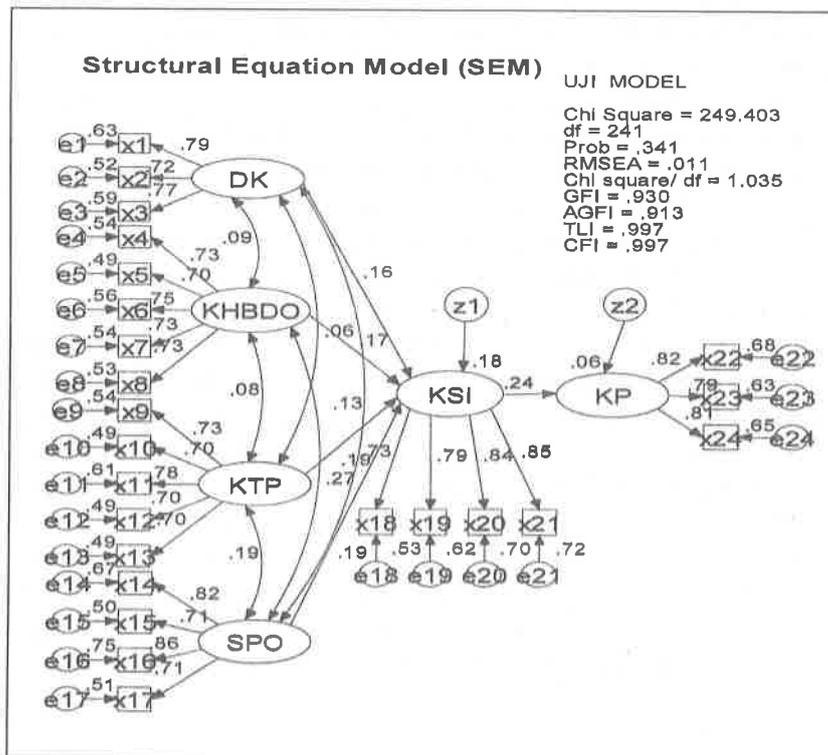
Untuk menguji H1 hingga H5 alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian – penelitian pemasaran dan manajemen strategic (Bacon, dalam Ferdinand, 1999). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 1; Tabel 2 dan Tabel 3.

Gambar 1
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Sumber: Data primer yang diolah

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF, RMSEA, GFI dan AGFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Besarnya hasil pengujian kelayakan model *structural equation model* sebagaimana dalam tabel berikut.

Tabel 2
Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)

| Goodness of Fit Indeks | Cut-off Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Chi – Square | Kecil (<294.144) | 249,403 | Baik |
| Probability | ≥ 0.05 | 0,341 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,011 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,930 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,913 | Baik |
| CMIN / DF | ≤ 2.00 | 1,035 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,997 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0,997 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,341 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF, GFI, AGFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel berikut.

Tabel 3
Regression Weight Structural Equational Model

| Regression Weights | | | Estimate | S.E. | std.Loading | C.R. | P |
|--------------------|-----|-------|----------|-------|-------------|-------|-------|
| KSI | <-- | DK | 0.204 | 0.084 | 0.162 | 2.435 | 0.015 |
| KSI | <-- | KHBDO | 0.201 | 0.080 | 0.168 | 2.499 | 0.012 |
| KSI | <-- | KTP | 0.222 | 0.079 | 0.186 | 2.821 | 0.005 |
| KSI | <-- | SPO | 0.190 | 0.068 | 0.191 | 2.800 | 0.005 |
| KP | <-- | KSI | 0.226 | 0.064 | 0.238 | 3.522 | 0.000 |

Sumber : Data primer yang diolah

a. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi dukungan promosi perusahaan (prinsipal), maka semakin tinggi kinerja selling-in perusahaan tersebut.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh dukungan perusahaan terhadap kinerja selling in menunjukkan nilai CR sebesar 2,435 dan dengan probabilitas sebesar 0,015. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi dukungan perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja selling in. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Kahn dan Louie (1990); MacInnis, Moorman, dan Jaworski, BJ, (1991); dan Krisna, Currin dan Shoemaker (1991). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dukungan prinsipal dalam bentuk periklanan diyakini akan berpengaruh secara langsung terhadap penjualan, baik *selling-in* maupun *selling-out* produk yang diiklankan.

b. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi kualitas hubungan bisnis perusahaan dengan outletnya maka akan semakin tinggi kinerja selling-in yang dihasilkan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas hubungan bisnis perusahaan dengan outletnya terhadap kinerja *selling-in* menunjukkan nilai CR sebesar 2,499 dan dengan probabilitas sebesar 0,012. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kualitas hubungan bisnis perusahaan dengan outletnya akan berpengaruh terhadap kinerja *selling-in*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Anderson dan Weitz (1992); Michael Treacy (1996); Johnson (1999); Sujoko, (2002); Jap dan Ganesan (2000); dan Krisna, Currin dan Shoemaker (1991). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa salah satu strategi mempertahankan pasar yang dilakukan para pemimpin pasar adalah kedekatan hubungan dengan pelanggan (*Consumer Intimacy*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan distributor dengan pelanggan akan berpengaruh positif terhadap penjualan (*selling-in*).

c. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja selling-in

Parameter estimasi untuk pengujian kemampuan tenaga penjualan terhadap kinerja *selling-in* menunjukkan nilai CR sebesar 2,821 dan dengan probabilitas sebesar 0,005. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kemampuan tenaga penjualan akan berpengaruh terhadap kinerja *selling-in*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Doney dan Cannon (1997), Fredrich (2004), dan Liu dan Leach (2001). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa Kemampuan tenaga penjualan menjadi faktor terpenting atau utama bagi perusahaan dalam

membangun kinerja *selling-in*. Peran tenaga penjualan memegang tanggung jawab penting dalam menunjang peningkatan kinerja *selling-in* perusahaan.

d. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin terpadunya kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan fungsi-fungsi strategi pelayanan outlet, maka akan semakin tinggi kinerja selling-in yang dihasilkan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh strategi pelayanan outlet terhadap kinerja *selling-in* menunjukkan nilai CR sebesar 2,800 dan dengan probabilitas sebesar 0,005. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi strategi pelayanan outlet akan berpengaruh terhadap kinerja *selling-in*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Moore (1992), Doney dan Cannon (1997), dan Sunaryo (2002). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa frekuensi kontak bisnis atau kunjungan yang dilakukan oleh perusahaan melalui para tenaga penjualannya akan mampu mempengaruhi keputusan perusahaan pembeli (*outlet* rekanan) untuk membeli produk perusahaan. Lebih jauh dijelaskan bahwa melalui kontak bisnis yang dilakukan perusahaan maka sebenarnya perusahaan menjalin kedekatan hubungan (*interpersonal*) dan akan mempercepat pemahaman perusahaan akan kebutuhan outlet rekanan. Dengan memahami kebutuhan outlet rekanan tersebut maka perusahaan dapat mengambil kebijakan tepat yang mendukung efektifitas manajemen *selling-in*-nya.

e. Pengujian Hipotesis 5

H5 : Semakin tinggi kinerja selling-in yang efisien, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan tersebut

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kinerja *selling-in* terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai CR sebesar 3,522 dan dengan probabilitas sebesar 0,0001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kinerja *selling-in* akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Sujoko (2002), Sunaryo (2002). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja pemasaran suatu perusahaan dapat ditingkatkan dengan cara mengatur manajemen distribusi dengan baik.

Pembahasan Hasil

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness-of-fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang telah dihipotesiskan.:

Hipotesis 1 yang menunjukkan semakin tinggi dukungan promosi perusahaan (*prinsipal*), maka semakin tinggi kinerja *selling-in* perusahaan

tersebut adalah terbukti. Dukungan perusahaan dengan adanya promosi yang dilakukan dapat merubah pemilihan terhadap merek lama yang dulunya telah dipilih konsumen berganti dengan merek yang mereka promosikan, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja *selling in* perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Kahn dan Louie (1990); MacInnis OJ., Moorman, C dan Jaworski, BJ, (1991); dan Krisna, Currin dan Shoemaker (1991). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dukungan prinsipal dalam bentuk periklanan diyakini akan berpengaruh secara langsung terhadap penjualan, baik *selling-in* maupun *selling-out* produk yang diiklankan.

Hipotesis 2 yang menunjukkan semakin tinggi kualitas hubungan bisnis perusahaan dengan outletnya maka akan semakin tinggi kinerja *selling-in* yang dihasilkan adalah terbukti. Persepsi pengecer terhadap komitmen pemasok mempunyai hubungan yang kuat dengan kenyataan bahwa tingkat komitmen pemasok berpengaruh secara kritis terhadap pengecer. Persepsi pengecer terhadap komitmen pemasok akan terjadi perubahan evaluasi pengecer terhadap kinerja pemasok, tingkat konflik dan kepuasan hubungan. Semakin bertambah komitmen pemasok akan mempunyai dampak positif terhadap pengecer. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Anderson dan Weitz (1992); Michael Treacy (1996); Johnson (1999); Sujoko (2002); Jap dan Ganesan (2000); dan Krisna, Currin dan Shoemaker (1991). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa salah satu strategi mempertahankan pasar yang dilakukan para pemimpin pasar adalah kedekatan hubungan dengan pelanggan (*Consumer Intimacy*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan distributor dengan pelanggan akan berpengaruh positif terhadap penjualan (*selling-in*).

Hipotesis 3 yang menunjukkan semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja *selling-in* adalah terbukti. Keahlian tenaga penjualan merupakan keyakinan akan adanya pengetahuan khusus yang dimiliki oleh tenaga penjualan tersebut yang mendukung hubungan bisnis. Kemampuan tenaga penjualan biasanya lebih sering ditunjukkan melalui solusi yang diberikannya dalam melayani pelanggannya. Kemampuan tenaga penjualan mengindikasikan adanya nilai tambah yang diberikan pada pelanggan. Hal ini berarti semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka semakin tinggi pula nilai tambah yang diberikannya kepada pelanggan tersebut. Kemampuan tenaga penjualan ditunjukkan dengan kinerja yang dihasilkannya selama ini. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Doney dan Cannon (1997); Fredrich (2004); dan Liu dan Leach (2001). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa Kemampuan tenaga penjualan menjadi faktor terpenting atau utama bagi perusahaan dalam membangun kinerja *selling-in*. Peran tenaga penjualan memegang tanggung jawab penting dalam menunjang peningkatan kinerja *selling-in* perusahaan

Hipotesis 4 yang menunjukkan semakin terpadunya kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan fungsi-fungsi strategi pelayanan outlet, maka akan semakin tinggi kinerja *selling-in* yang dihasilkan adalah terbukti. Semakin baik kemampuan tenaga penjualan melaksanakan fungsi kunjungan, penjualan, termin pembayaran, dan kebijakan retur maka akan semakin baik

kinerja manajemen *selling-in* yang dihasilkannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Moore (1992); Doney dan Cannon (1997); dan Sunaryo (2002). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa frekuensi kontak bisnis atau kunjungan yang dilakukan oleh perusahaan melalui para tenaga penjualannya akan mampu mempengaruhi keputusan perusahaan pembeli (*outlet* rekanan) untuk membeli produk perusahaan. Lebih jauh dijelaskan bahwa melalui kontak bisnis yang dilakukan perusahaan maka sebenarnya perusahaan menjalin kedekatan hubungan (*interpersonal*) dan akan mempercepat pemahaman perusahaan akan kebutuhan *outlet* rekanan. Dengan memahami kebutuhan *outlet* rekanan tersebut maka perusahaan dapat mengambil kebijakan tepat yang mendukung efektifitas manajemen *selling-in*-nya.

Hipotesis 5 yang menunjukkan semakin tinggi kinerja *selling-in yang efisien*, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan tersebut adalah terbukti. kinerja *selling-in* berhubungan positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pemasaran suatu perusahaan dapat ditingkatkan dengan cara mengatur manajemen distribusi dengan baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Sujoko (2002); Sunaryo (2002). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja pemasaran suatu perusahaan dapat ditingkatkan dengan cara mengatur manajemen distribusi dengan baik.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan sebanyak lima hipotesis. Kesimpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh Dukungan Promosi Perusahaan Prinsipal Terhadap Kinerja Selling-In

Hipotesis 1 yang menunjukkan semakin tinggi dukungan promosi perusahaan prinsipal, maka semakin tinggi kinerja *selling-in* perusahaan tersebut adalah terbukti. Hasil dari analisis penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan promosi perusahaan prinsipal sangat signifikan pengaruhnya terhadap kinerja *selling-in*, ada tiga indikator yang membentuknya yaitu frekuensi periklanan (*advertising*), frekuensi promosi dagang (*trade promo*), dan frekuensi promosi konsumen (*customer promo*). Berdasarkan hasil pengujian dengan SEM, dukungan berupa periklanan yang paling sering, kemudian berikutnya dukungan berupa promosi konsumen, dan yang terakhir dukungan berupa promosi dagang. Periklanan dukungan dari penerbit disini adalah mengiklankan buku-buku melalui media masa seperti majalah, koran, radio dan televisi, dan diantara media iklan tersebut yang paling sering dipakai dengan frekuensi yang cukup tinggi adalah majalah dan koran. Sedangkan untuk dukungan promosi konsumen yang dilakukan penerbit berupa undian hadiah, diskon konsumen, kupon/*voucher* belanja, kontes/*demo/talkshow*, dan diantara bentuk promosi konsumen tersebut yang paling sering diskon konsumen dan *talkshow*. Promosi dagang dilakukan oleh penerbit terhadap *outlet* berupa tambahan potongan rabat, pameran dagang (*books fair*, pameran

seminar, pameran sekolah dan kampus), produk sample dan tenaga penjualan (SPG), dan diantara promosi dagang yang sering dilakukan oleh penerbit adalah pameran dagang dan tambahan potongan rabat.

b. Pengaruh Kualitas Hubungan Bisnis Dengan Outlet Terhadap Kinerja *Selling-in*

Hipotesis 2 yang menunjukkan semakin tinggi kualitas hubungan bisnis perusahaan dengan outletnya maka akan semakin tinggi kinerja *selling-in* yang dihasilkan adalah terbukti. Hasil dari analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan bisnis dengan outlet signifikan pengaruhnya terhadap kinerja *selling-in* perusahaan penerbit. Ada lima indikator yang membentuk yaitu komitmen (*commitment*), kepercayaan (*trust*), kejujuran (*fairness*), fleksibilitas (*flexibility*), dan solidaritas (*solidarity*). Berdasarkan hasil pengujian dengan SEM, kejujuran merupakan indikator yang paling penting, kemudian komitmen, fleksibilitas, dan solidaritas memiliki kekuatan yang sama dalam menjalin kualitas hubungan, dan yang terakhir adalah kepercayaan.

c. Pengaruh Kemampuan Tenaga Penjualan Terhadap Kinerja *Selling-in*

Hipotesis 3 yang menunjukkan semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja *selling-in* adalah terbukti. Hasil dari analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan tenaga penjualan berpengaruh signifikan terhadap kinerja *selling-in*. Terdapat lima indikator yang mendukung kemampuan tenaga penjualan yaitu kemampuan presentasi, kemampuan menyediakan informasi, kemampuan menyelesaikan masalah, profesionalisme, dan ketepatan. Berdasarkan hasil pengujian dengan SEM, kemampuan menyelesaikan masalah merupakan indikator utama yang mendukung kemampuan tenaga penjualan, kemudian kemampuan presentasi menempati indikator pendukung kedua, profesionalisme, dan ketepatan memenuhi pesanan merupakan indikator pendukung berikutnya, baru yang terakhir adalah kemampuan menyediakan informasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian. Liu dan Leach (2001) sebelumnya, bahwa keahlian tenaga penjualan merupakan keyakinan akan adanya pengetahuan khusus yang dimiliki oleh tenaga penjualan tersebut yang mendukung hubungan bisnis. Kemampuan tenaga penjualan biasanya lebih sering ditunjukkan melalui solusi yang diberikannya dalam melayani pelanggannya. Kemampuan tenaga penjualan mengindikasikan adanya nilai tambah yang diberikan pada pelanggan. Hal ini berarti semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka semakin tinggi pula nilai tambah yang diberikannya kepada pelanggan tersebut. Kemampuan tenaga penjualan ditunjukkan dengan kinerja yang dihasilkannya selama ini. Hasil dari penelitian ini juga memperkuat penelitian Doney dan Cannon (1997) juga menunjukkan bahwa keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan akan berpengaruh positif dengan kepercayaan terhadap tenaga penjualan itu dan pada akhirnya akan mempengaruhi keinginan perusahaan pembeli untuk membeli produk perusahaan penjual. Hal ini menunjukkan pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam meningkatkan penjualan produk perusahaan. Keahlian tenaga penjualan ini akan mempengaruhi *kinerja selling-in* perusahaan.

d. Pengaruh Strategi Pelayanan Outlet Terhadap Kinerja Selling-in.

Hipotesis 4 yang menunjukkan semakin terpadunya kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan fungsi-fungsi strategi pelayanan outlet, maka akan semakin tinggi kinerja *selling-in* yang dihasilkan adalah terbukti. Hasil dari analisis penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pelayanan outlet mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap kinerja *selling-in*. Terdapat empat indikator yang mendukung strategi pelayanan outlet yaitu kunjungan (*call*), sistem pembayaran (*term of payment*), kebijakan retur (*return policy*), dan penjualan (*sales*). Berdasarkan hasil pengujian dengan SEM, kebijakan retur (*return policy*) merupakan indikator utama yang mendukung strategi pelayanan outlet, kunjungan (*call*) merupakan indikator pendukung berikutnya, sistem pembayaran (*term of payment*) dan penjualan (*sales*) keduanya indikator pendukung yang terakhir.

Dari hasil penelitian ini semakin mempertegas penelitian yang dilakukan oleh Sunaryo (2002) penelitiannya membuktikan bahwa semakin baik kemampuan tenaga penjualan melaksanakan fungsi kunjungan (*call*), penjualan (*sales*), termin pembayaran (*term of payment*), dan kebijakan retur (*return policy*) maka akan semakin baik kinerja manajemen *selling-in* yang dihasilkannya. Hasil penelitian ini sekaligus juga memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Doney dan Cannon (1997) yang menunjukkan bahwa frekuensi kontak bisnis atau kunjungan (*call*) yang dilakukan oleh perusahaan melalui para tenaga penjualannya akan mampu mempengaruhi keputusan perusahaan pembeli (*outlet* rekanan) untuk membeli produk perusahaan. Lebih jauh dijelaskan bahwa melalui kontak bisnis yang dilakukan perusahaan maka sebenarnya perusahaan menjalin kedekatan hubungan (*interpersonal*) dan akan mempercepat pemahaman perusahaan akan kebutuhan outlet rekanan. Dengan memahami kebutuhan outlet rekanan tersebut maka perusahaan dapat mengambil kebijakan tepat yang mendukung efektifitas manajemen *selling-in*-nya.

e. Pengaruh Kinerja Selling-in Terhadap Kinerja Pemasaran

Hipotesis 5 yang menunjukkan semakin tinggi kinerja *selling-in* yang efisien, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan tersebut adalah terbukti. Hasil dari analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja *selling-in* mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pemasaran. Terdapat empat indikator yang mendukung kinerja *selling-in* yaitu nilai penjualan ke outlet, tinggi *selling-in*, frekuensi retur, dan frekuensi pembelian ulang (*repeat order*). Berdasarkan hasil pengujian dengan SEM, frekuensi *repeat order*/pembelian ulang merupakan indikator yang paling dominan dalam mendukung kinerja *selling-in*, indikator frekuensi retur menempati urutan kedua, tinggi *selling-in* indikator pendukung berikutnya, yang terakhir nilai penjualan ke outlet sebagai pendukung kinerja *selling-in*. Kinerja *selling-in* yang baik akan meningkatkan kinerja pemasaran, ini didukung hasil pengujian SEM yang menunjukkan bahwa ada tiga indikator yang mendukung kinerja pemasaran yaitu besarnya omset penjualan, pertumbuhan penjualan (*sales growth*), dan tingkat keuntungan (*profitabilitas*). Besarnya omset penjualan merupakan indikator yang utama mendukung kinerja pemasaran, tingkat keuntungan (*profitabilitas*)

merupakan indikator pendukung peringkat kedua, dan pertumbuhan penjualan (*sales growth*) pendukung yang terakhir kinerja pemasaran.

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan suatu implikasi teoritis sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Kahn dan Louie (1990), MacInnis, Moorman, dan Jaworski (1991), Krisna, Currin dan Shoemaker (1991), Sunaryo (2002) dan Yochanan (2005) yang menunjukkan hasil bahwa dukungan prinsipal dalam bentuk periklanan diyakini akan berpengaruh secara langsung terhadap penjualan, baik *selling-in* maupun *selling-out* produk yang diiklankan.
2. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Anderson dan Weitz (1992); Michael Treacy (1996); Johnson (1999); Sujoko (2002); Jap dan Ganesan (2000); dan Krisna, Currin dan Shoemaker (1991), Arif (2004), dan Rahman (2006) yang menunjukkan hasil bahwa hubungan distributor dengan pelanggan akan berpengaruh positif terhadap penjualan (*selling-in*).
3. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Doney dan Cannon (1997), Fredrich (2004), dan Liu dan leach (2001), Hanfan (2005) yang menunjukkan hasil bahwa kemampuan tenaga penjualan menjadi faktor terpenting atau utama bagi perusahaan dalam membangun kinerja *selling-in*.
4. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Moore (1992); Doney dan Cannon (1997); dan Sunaryo (2002), Fredrich (2004) dan Yochanan (2005) yang menunjukkan bahwa keterpaduan kemampuan tenaga penjualan dalam menjalankan fungsi-fungsi strategi pelayanan *outlet* seperti ; frekuensi kontak bisnis atau kunjungan (*call*), sistem pembayaran, kebijakan retur dan penjualan (*sales*) yang dilakukan oleh perusahaan melalui para tenaga penjualannya akan mampu mempengaruhi keputusan perusahaan pembeli (*outlet* rekanan) untuk membeli produk perusahaan.
5. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh: Sujoko (2002); Kurniawan (2004), Hanfan (2005), Yochanan (2005) dan Rahman (2006) yang menunjukkan bahwa kinerja pemasaran suatu perusahaan dapat ditingkatkan dengan cara mengatur manajemen distribusi dengan baik.

Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar faktor-faktor kinerja *selling-in* dalam menumbuhkan kinerja pemasaran yang tinggi. Dari pengaruh variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja *selling-in*, variabel strategi pelayanan *outlet* lebih dominan mempengaruhi kinerja *selling-in* dengan nilai *standardized regression wight* sebesar 0,19, kemudian berurutan variabel kualitas hubungan bisnis perusahaan dengan outletnya dengan nilai *standardized regression wight* sebesar 0,17, variabel dukungan perusahaan dengan nilai *standardized regression wight* sebesar 0,16, dan variabel kemampuan tenaga penjualan dengan nilai *standardized regression wight*

sebesar 0,13. Selain itu manajemen perusahaan juga perlu memperhatikan kinerja *selling-in* karena mampu meningkatkan kinerja pemasaran.

Tabel 4
Implikasi Kebijakan

| No | Variabel dan Indikator | Implikasi |
|----|---|--|
| 1 | Dukungan Promosi Perusahaan Prinsipal | Menjadi prioritas ketiga yang harus diperhatikan oleh manajemen terutama menyangkut periklanan, promosi dagang dan promosi konsumen. |
| | Periklanan (<i>Advertising</i>) | Dapat ditingkatkan dengan pengenalan merek melalui media informasi seperti: Televisi, Koran, dan lain sebagainya. |
| | Promosi Dagang (<i>Trade Promo</i>) | Dapat ditingkatkan melalui potongan diskon atau melalui dukungan pada pameran-pameran melalui tenaga SPG. |
| | Promosi Konsumen (<i>Customer Promo</i>) | Dapat ditingkatkan melalui pemberian undian-undian berhadiah, <i>voucher</i> belanja dan <i>talk show</i> (jumpa penulis) |
| 2 | Kualitas Hubungan Bisnis Dengan Outlet | Menjadi prioritas kedua yang harus mendapat perhatian dari manajemen terutama dengan selalu menjaga komitmen, kepercayaan, kejujuran, fleksibilitas dan solidaritas antara penerbit dengan outlet. |
| | Komitmen (<i>Commitment</i>) | Dapat ditingkatkan dengan menjaga kesepakatan-kesepakatan yang telah disetujui bersama |
| | Kepercayaan (<i>Trust</i>) | Dapat ditingkatkan dengan keyakinan bersama dan saling mempercayai bahwa hubungan bisnis ini dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan saling menguntungkan. |
| | Kejujuran (<i>Fairness</i>) | Dapat ditingkatkan dengan menjaga kebenaran jumlah barang yang dikirim dan yang diretur, serta nilai tagihan yang harus dibayar. |
| | Fleksibilitas (<i>Flexibility</i>) | Dapat ditingkatkan melalui saling memahami terhadap setiap perubahan yang terjadi perusahaan untuk saling menyesuaikan diri. |
| | Solidaritas (<i>Solidarity</i>) | Dapat ditingkatkan dengan saling mengisi dan berempati satu sama lain |
| 3 | Kemampuan Tenaga Penjualan | Selalu tetap memperhatikan kemampuan tenaga penjualan dalam berpresentasi, kemampuan menyediakan informasi, kemampuan menyelesaikan masalah, profesionalisme kerja dan ketepatan memenuhi waktu apengiriman dan ketepatan jumlah produk yang diminta. |
| | Kemampuan Presentasi | Dapat ditingkatkan melalui pelatihan terutama public speaking, dan cara melakukan negosiasi . |
| | Kemampuan menyediakan informasi | Dapat ditingkatkan dengan selalu menjaga dan memperhatikan informasi-informasi berupa katalog buku, daftar harga dan informasi ketersediaan buku dari penerbit. |
| | Kemampuan menyelesaikan masalah | Dapat ditingkatkan dengan pemahaman kemampuan pemecahan masalah (<i>Problem solving</i>) dan memahami perasaan dan situasi mitra kerja |
| | Profesionalisme | Dapat ditingkatkan melalui sikap profesional dan menunjukkan kapasitasnya sebagai tenaga penjual yang berkualitas. |
| | Ketepatan | Dapat ditingkatkan dengan memenuhi waktu dan jumlah pesanan secara tepat agar tidak terjadi kehilangan kesempatan menjual. |

| No | Variabel dan Indikator | Implikasi |
|----|---|--|
| 4 | Strategi Pelayanan Outlet | Merupakan prioritas utama yang harus selalu mendapat perhatian, dengan cara semakin meningkatkan kualitas manajemen <i>selling-in</i> terutama memadukan kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan fungsi strategi pelayanan outlet. |
| | Kunjungan (<i>Call</i>) | Dapat ditingkatkan dengan adanya program kunjungan yang rutin kepada pelanggan dan senantiasa melakukan komunikasi. |
| | Sistem Pembayaran (<i>Term of Payment</i>) | Dapat ditingkatkan dengan mempertahankan sistem pembayaran yang sudah ada karena terbukti meningkatkan pesanan dari outlet |
| | Kebijakan retur (<i>Return policy</i>) | Dapat ditingkatkan dengan mengendalikan tingkat kesalahan pengiriman supaya tidak terjadi banyaknya retur. |
| | Penjualan (<i>sales</i>) | Dapat ditingkatkan dengan cara aktif memonitor produk pada outlet dan meminta pesanan untuk barang yang habis. |
| 5 | Kinerja <i>Selling-in</i> | Harus selalu diperhatikan tingkat ketersediaan produk di outlet dan aktif mengikuti progres pencapaian terhadap target, variasi judul-judul selalu lengkap di outlet serta mendorong outlet untuk melakukan <i>repeat order</i>. |
| | Ketersediaan Produk di outlet | Dapat ditingkatkan dengan senantiasa menjaga jumlah persediaan di outlet agar tetap stabil dan optimal |
| | Pencapaian target <i>selling-in</i> | Dapat ditingkatkan dengan melakukan analisa setiap periodik antara pencapaian <i>selling-in</i> berjalan dengan yang ditargetkan. |
| | Kelengkapan produk di outlet | Dapat ditingkatkan dengan melengkapi judul-judul buku yang ada untuk selalu tersedia di outlet |
| | Frekuensi <i>Repeat Order</i> (pembelian ulang) | Dapat ditingkatkan dengan ikut mendorong dan membantuk informasi produk-produk yang kosong di outlet agar segera untuk dipesan ulang oleh pihak outlet |
| 6 | Kinerja Pemasaran | Pertumbuhan penjualan netto yang diperoleh dengan tingkat efisiensi yang tinggi akan menghasilkan keuntungan yang maksimal dan hasilnya akan dapat segera mengembalikan nilai investasi (ROI). |
| | Pertumbuhan omzet penjualan netto | Dapat ditingkatkan dengan memonitor progress perkembangan omzet penjualan netto sesuai dengan tingkat pertumbuhan yang ditargetkan |
| | <i>Return on Investment</i> (ROI) | Dapat ditingkatkan dengan memastikan aktivitas <i>selling-in</i> dijalankan dengan efisien dan efektif sehingga laba bisa maksimal. |
| | Tingkat keuntungan (<i>profitabilitas</i>) | Dapat ditingkatkan dengan tetap mempertahankan keuntungan agar persentasenya selalu naik dengan menekan biaya-biaya distribusi. |

KETERBATASAN PENELITIAN

Hasil penelitian ini belum mampu menjawab secara maksimal terhadap permasalahan karena hasil pengisian koisioner untuk pertanyaan terbuka tidak semua diisi dengan lengkap padahal ini sangat diperlukan untuk mengetahui realita yang terjadi pada aktivitas penerbit, hal tersebut dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk mendekatkan praktek dengan teori yang ada dalam penelitian selanjutnya

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah :

- a. Penelitian mendatang dilakukan tidak hanya dari satu sudut pandang saja, melainkan dianjurkan sekaligus dari dua sudut pandang, yaitu perspektif perusahaan penerbitan buku sebagai prinsipal dan sudut pandang toko buku sebagai *retailer (outlet)*.
- b. Penelitian mendatang dilakukan tidak hanya meneliti penerbit sebagai pemasok toko buku Gramedia saja tetapi juga posisi penerbit sebagai pemasok seluruh toko buku yang ada di Indonesia, misalnya toko buku Gunung Agung, Kharisma, dan toko buku Utama agar hasilnya dapat lebih dibandingkan.
- c. Penelitian mendatang dapat juga dilakukan pada pemasok atau supplier jenis perusahaan retail yang lain misalnya : Pasar Swalayan, Hypermarket, atau Carefour.

DAFTAR REFERENSI

- Akbar, Ali, (2003), "*Analisis Faktor-faktor Pengaruh Selling-in yang berdampak pada Kinerja Pemasaran*", Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Anderson, Erin and Anne T. Coughlan (1997): "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal Marketing*, Vol.51 :pp. 71-78
- _____ and Barton, Weitz, (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distributin Channels", *Journal of Marketing Research*, 29 (February), pp.18-34.
- _____, James C., dan James A. Narus, (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- Baldauf, Craven, Piercy, (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management", *Journal of Personal Selling & Management*, Vol. XXI no. 2 p. 109-122.
- Boorum, Michael L., et, all, 1998, "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 26, p. 16-20
- Budiono, Bambang Sunaryo, 2002, "Dinamika Strategi Pelayanan Outlet dan Kinerja pemasaran", *Journal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No. 1, Mei, hlm. 41-56.
- Churchil, Jr, Gilbert A, Neil M, Ford & Orville C. Walker, Jr, 1990, "Salesforce Management : Planning, Implementation and Control", Irwin, Boston.
- Cooper, D.R., dan Emory C.W., 1995, " *Business Research Methods* ", Fifth Edision, USA, Richard D. Irwin, Inc.

-
- Cravens, Brant, Ingram, La Forge, dan Clifford Young, 1992, " In Search of Excellent Sales Organization ", *European Journal of Marketing*, pp.6-23
- _____, 1993, "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System", *Journal of Marketing*, Vol.57, (Oktober), p.47-59.
- _____, 1995, *Pemasaran Strategis*, Jilid 1-2, Edisi Terjemahan, Erlangga, Bandung.
- _____, Woodruff RB., dan Stamper JC, 1997, "An Analytical Approach for Evaluating Sales Territory Performance ", *Journal of Marketing*, pp.³ 1-37.
- Day, George S., (2000), "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (Winter), 24-30.
- Doney, Patricia M. dan Joseph P. Cannon, 1997, "An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing* vol. 61,p.35-51
- Dorsch, Michael J., Scott R. Swanson dan Scott W. Kelley, 1998, "The Role of Relationship Quality in The Stratification of Vendor As Perceived By Customers ", *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 26, p.128-134
- Ferdinand, Augusty T, 2000, "Manajemen Pemasaran Sebuah Pendekatan Strategik", *Research Paper Series*, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang
- _____, 2000, "*Struktural Equation Modelling Dalam, Penelitian Manajemen*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- _____, 2004, " Strategic Selling-In Management", *Research Paper Series 3*, Program MM UNDIP, Semarang.
- _____, 2005, "*Modal Sosial dan Keunggulan Bersaing : Wajah Sosial Strategi Pemasaran*", Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Marketing pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fredrich Gamaliel S, 2004, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Kinerja Selling-in Terhadap Peningkatan Kinerja Pemasaran", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume III, No.2, halaman 195-206.
- Frankwick, Gary L., Stephen S. Porter., dan Lawrence A. Crosby. (2001)"Dynamics of Relationship Selling : "A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-customer Relationship Status," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2 (Spring), 135-146.
- Geisel, Bob, 2001, " Selling In an Imperfect World ", *Sales & Marketing Management Journal*, July, p. 5
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C., 1995, "*Multivariate Data Analysis, With Readings*" Fourth Edision, New Jessey, Prentice Hall
- Hanfan, Ahmad, 2005, "Analisis Faktor-Faktor Pengaruh Selling-in Yang Berdampak Terhadap Kinerja Penjualan", *Tesis Magister Manajemen*, Universitas Diponegoro.
- Heide, Jan B., dan George John. (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationship?" *Journal of Marketing*, 56 (April), 32-44.
- Heneman L. Robert, Thomas 1. Andrea, 1997, " Using Strategic Performance Management To Drive Brand Leadership ", *Compensation & Benefit Review*, Edisi November-Desember, p. 33-40

- Houston, Franklin S., dan Jule B. Gassenheimer (1987), "Marketing and Exchange," *Journal of Marketing*, 51 (Oktober), 3-18.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, " *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akunlansi dan Manajemen* ", BPFE, Yogyakarta
- Jab, Sandy D dan Ganesan, Shankar, 2000, "Control Mechanism and The Relationship Life Cycle : Implications for Safeguarding Specific Investment and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, vol XXXVII (May), p. 227-245.
- Johnson, 1999, "From Understanding Customer Behaviour to Testing Category Strategies", *Journal of Marketing Research Society*, Vol. 41 no. 3, p.259-288.
- Johnson, Jean L, 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels : Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 27, No.1, p. 4-18.
- Johnson, Julie T., Hiram C. Barksdale, Jr., dan James S. Boles, 2001, "The Strategic Role of the Salesperson in Reducing Customer Defection in Business Relationships", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2 (Spring), 123-134.
- Kapalka, Brian A., et, all, 1999, " Retail Inventory Control With Lost Sales, Service Constraints, and Fractional Lead Times ", *Journal of Production and Operations Management*, vol. 8, p. 398-408
- Kohli, Ajay K, et, all., 1998, " Learning and Performance Orientation of Sales People : The Role of Supervisor ", *Journal of Marketing Research*, vol. xxxv, p. 263 -274
- Kotler, Philip, 1997, "Manajemen Pemasaran Jilid 2", Prenhallindo, Jakarta.
- _____, 2004, "Marketing Insights From A to Z, 80 Konsep Yang Harus Dipahami Oleh Setiap Manajer", Penerbit Erlangga.
- Kurniawan, R. Dwiseptiady, 2004, "Pengaruh Kualitas Strategi Pemasaran Terhadap Efektifitas Saluran Distribusi Melalui Selling-out dan Selling-in serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran", *Tesis Magister Manajemen*, Universitas Diponegoro.
- Liu, Annie H. dan Mark P. Leach, 2001, "Developing Loyal Customers with a Value-adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, No. 2, Spring. Hlm. 147-156.
- Michael Le Baeuf, 1992, " *Memenangkan dan Memelihara Pelanggan* ", Pustaka Tangga, Jakarta
- Michael, Treacy dan Fred Wiersema, 1996," *The Dicipline of Market Leaders* ", Gramedia, Jakarta
- Michman, Ronald D, 1990, "Managing Structural Changes in Marketing Channels", *The Journal of Consumer Marketing*, Oktober, vol.7, No.4, hal. 33-42.
- Moore, Richard A., 1992, " A Profile of UK Manufacturers and West German Agents and Distributors, *European Journal of marketing*, Vol 26, No. 1, hlm. 41-51.
- Morgan, Robert M. dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-'Trust Theory of Relationship Marketing ", *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-3 8

- Moorman, Christine., Gerald Zaltman., dan Rohit Deshpande, 1992, "Relationships Between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-328.
- Moorman, Christine., Rohit Deshpande, dan Gerald Zaltman, 1993, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.57 (January), p. 15-37.
- Parasuraman, A., Leonard I., Berry., dan Valarie A. Zeithaml. (1991), "Understanding Customer Expectations of Service," *Sloan Management Review*, (Spring), 39-48.
- Pelham, Alfred M, 1997, " Mediating Influences On The Relationship Between Market Orientation and Profitability In Small Industry Firms ", *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp.55-76
- Peter, J. Paul dan Jerry C. Olson, 2000, " *Consumer Behavior : Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran* ", Erlangga, Jakarta
- Piercy, Nigel F., Katsikeas, dan Creven, 1997, " Examining The Role of Buyer-Seller Relationship in Export Performance ", *Journal of World Business*, vol. 32, p. 73-86
- Rahman J, Bagus, 2006, "Analisis Pengaruh Kualitas Hubungan dan Distribusi Selling-in Terhadap Kinerja Pemasaran", Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Resnick, Lindsay dan Maureen Lillis, 2001, " Selling In Senior Market Requires Education, Commitment, Credibility ", *National Underwriter Journal*, vol. 105, May 28
- Rich, Gregory A, 1997, "The Sales Manager As a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Sales People ", *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 25, p. 319-327
- Rock, Justin, 2000, "Selling Out to Role-Up Companies Can Be a Big Gamble", *Weekly Corporate Growth Journal*, Dec 25, p. 1105
- Royan, Frans M, 2004, "Winning in The Battle With Distribution Strategy (Paradigma baru memenangkan pasar melalui system distribusi)", Adi Offset, Yogyakarta.
- Ryans, Adrian B., dan Charles B. Weinberg, 1979, "Territory Sales Response", *Journal of Marketing Research*, November, 453-464.
- Siguaw, Judy A., Penny M. Simson, and Thomas L. Baker, 1998, "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and The Channel Relationship : The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 62 (July), p.99-111.
- Snider, Ricard M., 1994, "Building Sales and Company Image", *Tellemarketing Magazine*, vol. 13, p. 86-89
- Stanton, William J, 1978, "Fundamentals of Marketing, Five Edition, Mc. Graw-Hill, Kogakusha, Ltd, Tokyo.
- Sujoko, 2002. "Pengaruh Distribusi Selling-in Terhadap Kinerja Pemasaran". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* Vol. I no. 3 p.241 -256.
- Sunaryo, B. Budiono, 2002, "Dinamika Strategi Pelayanan Outlet dan Kinerja pemasaran" , *Journal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No. 1, Mei , hlm. 41-56.

- Wahyudi, 2002, "Analisis Kemampuan Tenaga Pemasaran dan Kualitas Hubungan Terhadap Kinerja Tenaga Pemasaran Melalui Distribusi Selling-in", Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Williams, Michael R., dan Jill S. Attaway, (1996), "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4 (Fall), 33-52.
- Wulandari, Sutji, 1999, "*Customer Relationship*", , John Robert Powers, Denpasar.
- Yochanan, Didik, (2005), "Dinamika Strategi Pelayanan Outlet dan Supervisi Salesforce Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Penjualan", Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Yudith, N. Febriyanto, (2005), "Analisis Distribusi Selling-in Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran", Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro