

PENGARUH BIROKRASI, INTERVENSI DAN DUKUNGAN TERHADAP KINERJA SALURAN DISTRIBUSI STUDI KASUS PADA PT. OSRAM INDONESIA CABANG SEMARANG

Joni Indra¹ dan Sutopo²

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Distribution activities (place) are one main problem that a company has to face, beside of price, promotion and product (4p), so the market (society) can accept the product. Company must place its product on the right place, and it means: The nearer the product to the market, the easier the consumer to find and consume it. For that reason, the company must keep a good relationship with the distribution channels because of their role as an intermediary between companies to its customers in all area. We cannot imagine, how difficult a company would be if the company must distribute its product directly by itself in all places. The major concentration of the company to produce good product will be disturbed because its interest was divided between production and distribution. To keep this relationship, the company must aware to see its distributor as a partner (mutual advantage) so that they will find it convenience to distribute the company product.

This research adopted result of previous research which have done by Boyle et al., (1995) where he found out that Bureaucracy and Support from company are convenience factors, it means: it has influence in increasing distributors performance. On the other hand, Intervention from company is an inconvenience factor and has negatif impact to distributor performance. The technique of the analysis is using Structural Equation Model (SEM) that is used to examine 3 (three) hypothesis that has been developed. The numbers of sample taken in this research are 100 respondents. The result of the examination shows the positif impact between Bureaucracy and Support toward Distribution Performance and the negatif impact of Intervention toward Distribution Performance.

Keywords: *bureaucracy, support, intervention, distribution activities, time to market*

¹ Mahasiswa Program Pascasarjana, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang

² Dosen pada Program Pascasarjana, Magister Manajemen dan FE Universitas Diponegoro, Semarang

PENDAHULUAN

Persaingan dalam industri lampu sudah semakin ketat seiring dengan pasar dunia yang semakin terbuka. Saat ini di dunia terdapat 3 (tiga) pemain besar yang menguasai pangsa pasar lampu, yakni Philips (Belanda), Osram (Jerman) dan GE (USA). Ketatnya persaingan itu melanda sampai ke Indonesia dimana masing-masing memiliki pabrik di sini. Persaingan makin ketat dengan munculnya pemain lokal (Cyhoda, Eterna) serta multinational berskala menengah seperti: National, Thosiba. PT. Osram Indonesia (selanjutnya disebut perusahaan) sebagai pendatang baru dan terakhir memasuki pasar Indonesia melalui akuisisi PT. Comet Indonesia (PTCI) harus jeli memanfaatkan kelemahan dari pemain yang sudah lama hadir disini. Namun dalam kenyataannya jumlah saluran distribusi yang diharapkan untuk mendistribusikan produk yang dimiliki PT. CI belum dikuasai oleh perusahaan. Penurunan saluran distribusi ini tentu berpengaruh pada kinerja penjualan perusahaan karena produk perusahaan tidak dapat sampai ke tempat pelanggan dengan baik. Hal inilah yang menjadi perhatian menarik dari peneliti untuk menganalisa penurunan saluran distribusi yang dialami perusahaan.

Boyle *et al.* (1995), dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh beberapa variabel terhadap kinerja saluran distribusi. Variabel-variabel tersebut meliputi birokrasi, intervensi, dukungan, dan kekuasaan. Penelitian ini dilakukannya terhadap perusahaan distribusi yang ada di USA sebanyak 656 perusahaan. Berdasarkan penelitian dari Boyle *et al.* (1995) diatas maka peneliti mencoba melakukan penelitian kembali variabel diatas dengan diaplikasikan pada PT. Osram Indonesia Cabang Semarang. Penelitian ini disusun dengan tujuan untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja saluran distribusi. Contohnya: sejauh mana hubungan antara birokrasi yang dimiliki perusahaan serta dukungan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi kinerja saluran distribusi, sehingga antara perusahaan dengan anggota saluran distribusinya dapat berbisnis saling menguntungkan, terciptanya kerjasama yang harmonis dan koordinasi

yang baik dalam memasarkan hasil produk perusahaan (lampu). Gangguan terhadap kinerja saluran distribusi akan menimbulkan efek negatif yang lebih besar diderita oleh perusahaan karena adanya keengganan anggota saluran distribusi untuk mendistribusikan produk perusahaan.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kinerja Saluran Distribusi

Stern *et al.*, (1989) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa saluran distribusi adalah jaringan organisasi yang melakukan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen dengan konsumen dimana mereka terdiri dari berbagai lembaga/badan yang saling tergantung dan saling berhubungan, yang berfungsi sebagai suatu sistem/jaringan yang bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan produk kepada konsumen. Pendapat diatas menjelaskan lebih spesifik tentang peran lembaga/badan yang dimaksud yang terdiri atas agen, dealer, pedagang besar dan pengecer (*retailer*).

Oleh karena begitu pentingnya peranan dari saluran distribusi ini, maka Kim (1998) mengatakan dalam artikelnya bahwa ada 2 (dua) keputusan yang sangat penting yang harus diputuskan oleh perusahaan jika hendak memasuki pasar yakni :

1. Apakah pasar baru yang dimasuki itu (pasar International) menyediakan tingkat pengembalian (*retrun*) yang lebih besar dibandingkan dengan opsi lain yang tersedia (dalam negeri).
2. Apakah model saluran distribusi yang paling cocok digunakan dalam pasar itu?

Selanjutnya, Kim (1998) juga menjelaskan bahwa kesalahan dalam pemilihan saluran distribusi bisa berakibat fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan. Dia juga memberikan contoh bahwa banyak perusahaan international kesulitan melakukan perubahan atas saluran distribusinya selama ini karena adanya peraturan negara asing, pengawasan ketat dari perusahaan induk, kekurangan sumberdaya manusia, dan sebagainya. Fokus perhatian Kim (1998) adalah perusahaan yang ingin memasuki pasar International. Pada hakekatnya opsi yang kedua memang harus menjadi perhatian perusahaan baik yang akan memasuki pasar

international maupun domestik. Pendapat Kim (1998) mengacu pada penelitian Klein dan Roth (1993, dalam Kim, 1998) dan Ahmed (1977, dalam Kim, 1998), yang intinya jika terjadi kesalahan dalam penentuan saluran distribusi akan berakibat fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Byole *et al.*, (1995) mengatakan bahwa untuk menukur kinerja saluran distribusi menggunakan beberapa indikator yang meliputi (1) *Keuntungan*. Di dalam penelitiannya, mereka menggunakan istilah efisiensi untuk keuntungan. Namun, peneliti merubahnya menjadi keuntungan. Pertimbangannya adalah efisiensi yang berhasil dilaksanakan saluran distribusi akan menghasilkan keuntungan bagi saluran distribusi maupun perusahaan. Dengan adanya keuntungan maka saluran akan makin meningkatkan kinerjanya (*performance*) dalam mendistribusikan produk perusahaan. (2) *Koordinasi*. Perlu adanya koordinasi yang baik antara perusahaan dan saluran distribusi didalam mendistribusikan produk hingga ke konsumen (3) *Kerjasama*. Perlu adanya kerjasama antara perusahaan dengan saluran distribusi didalam memasarkan produk perusahaan. Dengan bantuan penyaluran/perantara diharapkan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen sehingga perusahaan dapat memuaskan apa yang dibutuhkannya dengan baik. Untuk itu maka kinerja saluran distribusi akan menjadi baik jika terdapatnya profit antara perusahaan dengan salurannya, adanya koordinasi dan adanya hubungan kerjasama yang erat antara perusahaan dan salurannya. Untuk itu perlu mendapatkan perhatian semua baik dari perusahaan maupun saluran distribusi.

Birokrasi

Birokrasi merupakan cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengatur distributornya agar dapat berjalan sesuai dengan arah dan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Birokrasi yang juga mempertimbangkan posisi distributor sebagai mitra dagang perusahaan dalam menyalurkan barangnya ke konsumen, istilah birokrasi yang baik ini menurut penelitian dari John dan Reve (1982) dan Boyle *et al* (1995) adalah birokrasi formal. Sementara itu birokrasi yang otorier memiliki hubungan negatif dengan kinerja distributor dimana

distributor tidak diijinkan mengembangkan dirinya karena semuanya diatur dan dikelola dengan cara-cara yang telah ditetapkan secara kaku oleh perusahaan yang diistilahkan oleh Boyle *et al.*, 1995 dan John dan Reve (1982) sebagai birokrasi terpusat (*sentralisasi*).

Hasil penelitian diatas kemudian dikembangkan lagi oleh Byole *et al.* (1995, p. 198), dimana ia berpedoman pada penelitian yang dilakukan John dan Reve (1982). Birokrasi yang dimaksud oleh Byole *et al.* (1995), juga dibedakan menjadi 2 (dua) macam yakni *formalisasi* dan *sentralisasi*. Dalam penelitian ini, mereka mengemukakan ada beberapa alasan melakukan penelitian atas struktur birokrasi dari hubungan saluran distribusi yakni:

1. Birokratisasi mewakili pola-pola kunci pengambilan keputusan di dalam suatu saluran. Mekanisme pengawasan ini menyediakan sebuah kerangka kerja di mana beberapa keputusan bisa diuraikan untuk berbagai keadaan/kontingensi atau untuk pihak dan posisi tertentu.
2. Struktur birokratis memiliki kebiasaan/tradisi empiris yang mendalam yang telah membentuk berbagai sistem intra perusahaan dan inter perusahaan dalam perangkat birokrasi yang berbeda.
3. Mekanisme birokrasi sepertinya melampaui struktur dimensi hubungan dan dimensi pemerintah sehingga menjadi dimensi tiga. Oleh karena itu dalam penelitiannya ia memperluas literatur yang ada dengan menganalisa hubungan antara dimensi lainnya dari struktur saluran dan bentuk-bentuk komunikasi.

Bedasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu tentang birokrasi ini maka disini peneliti akan lebih mengarahkan pada birokrasi yang bersifat formal (Byole *et al.*, 1995). Birokrasi formal ini selanjutnya akan peneliti sebut dengan istilah birokrasi saja karena istilah birokrasi ini dalam pengertian masyarakat Indonesia merupakan tata cara yang sudah formal dan inilah yang akan menjadi titik fokus dalam penelitian ini. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Byole *et al.* (1995) terhadap birokrasi ia berpedoman pada

beberapa indikator yakni (1) *peraturan* yang dibuat perusahaan dan (2) *prosedur* yang dipenuhi oleh saluran distribusi.

Bedasarkan penelitian-penelitian diatas, yang melihat adanya hubungan positif antara birokrasi dengan kinerja saluran distribusi, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1: Birokrasi memiliki pengaruh yang signifikan secara positif terhadap kinerja saluran distribusi

Intervensi

Byole *et al.* (1995) menyambut adanya istilah *influence* dalam penelitiannya. Adapun pengertian dari istilah *influence* adalah komunikasi oleh kalangan terbatas (*management*) didalam suatu perusahaan untuk merubah perilaku atas saluran distribunya. *Influence* sendiri dalam penelitian Byole *et al.* (1995) dibagi atas dua bentuk yakni bersifat *mediated influence* (seperti ancaman, tindakan hukum dan pemaksaan) dan *non-mediated* (rekomendasi dan pertukaran informasi). Peneliti akan melakukan penyesuaian istilah *mediated influence* dengan istilah Bahasa Indonesia yakni *intervensi*, di mana perusahaan melakukan pemaksaan kehendak terhadap salurannya dengan memberikan peringatan jika terjadi ketidaksesuaian di antara mereka dalam berhubungan. Sementara itu untuk istilah *non-mediated influence* peneliti artikan sebagai dukungan yang dilakukan perusahaan terhadap salurannya di dalam meningkatkan kinerja saluran distribusi itu.

Penelitian yang dilakukan oleh Byole *et al.*, (1995) itu sebenarnya berpedoman pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Frazier dan Summers (dalam Byole *et al.*, 1995) yang membuat istilah tersebut di dalam pemasaran dan telah memperluas pengertian/tipologi dari taktik mempengaruhi dengan indikator-indikator yang meliputi:

1. Janji: perusahaan menyatakan untuk memberi imbalan yang sesuai dengan ketaatan pencapaian sasaran.
2. Ancaman: perusahaan menginformasikan bahwa kegagalan mencapai target akan dikenai sanksi negatif
3. Tindakan Hukum: perusahaan menetapkan bahwa ketaatan pada

target dipersyaratkan dalam perjanjian resmi

4. Pemaksaan: perusahaan meminta target untuk bertindak tanpa tambahan adanya sanksi atau imbalan
5. Pertukaran informasi: perusahaan menyediakan informasi tanpa diminta
6. Rekomendasi: Perusahaan menekankan bahwa tindakan-tindakan tertentu untuk mencapai target diperlukan, untuk mencapai hasil yang diinginkan

Meskipun prinsip ini telah bisa diterima dalam literatur saluran pemasaran, namun disusun secara tidak konsisten. Frazier dan Summers (dalam Byole *et al.*, 1995) mendikotomikan keenam hal di atas ke dalam target (pertukaran informasi dan rekomendasi) dan mencoba merubah perilaku-persepsi jika bisa (janji, ancaman, tindakan hukum dan pemaksaan). Frazier & Summers (1986) dan Kale (1986) menganalisis keenam taktik itu menjadi strategi *coercive/paksaan* (janji, ancaman, tindakan hukum) dan strategi *non-coercive/non-paksaan* (pertukaran informasi, rekomendasi). Taktik-taktik ini diciutkan ke dalam susunan yang lebih tinggi yang tujuannya untuk mengatasi masalah yang muncul karena kurangnya pengukuran per item.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Boyle *et al.* (1995) dan Frazier dan Summers (1984) terdapat beberapa bentuk intervensi, meliputi: 1) ancaman; 2) tindakan hukum; dan 3) pemaksaan, maka peneliti mengambilnya menjadi indikator didalam penelitian ini. Selanjutnya, para peneliti diatas ini melihat adanya pengaruh yang negatif terhadap intervensi yang dilakukan perusahaan pada saluran distribusi khususnya terhadap kinerja saluran distribusi. Oleh karena itu peneliti membuat hipotesis kedua yaitu :

H2 : Intervensi memiliki pengaruh yang signifikan secara negatif terhadap kinerja saluran distribusi.

Dukungan

Bedasarkan indikator-indikator yang diteliti oleh Fraxier dan Summers (dalam Byole *et al.*, 1995) diatas maka variabel dukungan memiliki indikator yang meliputi

1) pertukaran informasi dan 2) rekomendasi yang bersandar pada proses internal dalam terget menuju keberhasilan. Disini peneliti menawarkan bentuk indikator ketiga dalam variabel dukungan adalah 3) program pemasaran. Maksudnya adalah perusahaan menciptakan program-program yang bermanfaat bagi saluran distribusi dalam bersaing dipasar sehingga kinerja mereka menjadi baik. Ketika perorangan melakukan tindakan dikarenakan penyebab internal, motivasi intrinsik meningkat, dan nantinya menghasilkan sikap yang lebih positif dalam berinteraksi dengan perusahaan (Deci & Ryan, 1985 dalam Byole *et al.*, 1995). Informasi yang benar dan terpercaya (pertukaran informasi) akan ditampakkan oleh distributor seiring usaha keras dari perusahaan dalam kontribusi untuk keberhasilan pendistribusian produk perusahaan. Selain itu, taktik rekomendasi yang punya potensi nilai bagi operasional distributor meningkatkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang bonafid dalam membantu saluran distribusi atas keberhasilan di masa mendatang. Program pemasaran yang diciptakan oleh perusahaan baik yang diminta oleh saluran distribusi ataupun tidak akan mendorong saluran distribusi untuk meningkatkan kinerjanya karena adanya dukungan perusahaan di dalam memenangkan persaingan dipasar.

Istilah dukungan ini dalam penelitian yang dilakukan oleh Byole *et al.* (1995) menggunakan istilah *non-mediated influence*. Dalam penelitian yang dilakukannya terhadap distributor-distributor yang terdaftar pada SIC di USA menunjukkan adanya hubungan yang positif atau saling mendukung antara perusahaan dengan saluran distribusinya. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap kinerja saluran distribusi karena adanya hubungan yang saling mendukung antara perusahaan dengan saluran distribusinya. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap kinerja saluran distribusi karena adanya hubungan yang saling mempercayai di antara mereka.

Pertukaran informasi di dalam bisnis antara perusahaan dengan saluran distribusinya sudah merupakan hal yang lazim. Dengan pertukaran informasi ini

diharapkan kendala/maupun hambatan yang terjadi diantara mereka maupun dalam penyebaran/pendistribusian dapat diselesaikan dengan baik. Pertukaran informasi ini memiliki arti sebagai penyediaan informasi yang diberikan perusahaan terhadap salurannya untuk meningkatkan kinerja saluran distribusi itu sendiri atau informasi yang diberikan oleh saluran distribusi pada perusahaan/perusahaan sehingga permasalahan yang ada dipasar dapat segera diselesaikan. Jika hubungan dalam pertukaran informasi ini berjalan dengan baik maka akan berdampak pada kinerja saluran distribusi itu sendiri yang dapat dilihat baik dari hubungan di antara mereka maupun kerjasama yang saling menguntungkan.

Sementara itu rekomendasi, perusahaan memberikan arahan-arahan kepada saluran distribusi untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya. Rekomendasi-rekomendasi tidak bersifat memaksa karena saluran distribusi tetap diberi pilihan untuk melakukan hal lainnya sepanjang dapat meningkatkan kinerjanya. Rekomendasi ini dikeluarkan oleh perusahaan berdasarkan pengalaman yang mereka alami sehingga ini akan sangat membantu saluran distribusi dalam meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, rekomendasi memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja saluran distribusi baik dari segi efisiensi, koordinasi diantara mereka maupun kerjasama. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan peneliti selanjutnya adalah :

H3 : Dukungan memiliki pengaruh yang signifikan secara positif terhadap kinerja saluran distribusi.

Penelitian Sebelumnya

Hasil-hasil penelitian terdahulu tentang kinerja saluran distribusi yang dihubungkan dengan birokrasi, intervensi dan dukungan menunjukkan adanya hubungan diantara variabel-variabel tersebut namun untuk intervensi dan dukungan menunjukkan adanya hubungan negatif terhadap kinerja saluran distribusi. Dari penelitian yang dilakukan oleh Stren & El Ansary (dalam Boyle *et al.*, 1995) dapat dilihat bahwa 1) perusahaan dagang saling bergantung satu sama lainnya dalam hal pemindahan produk,

informasi dan kepemilikan secara efektif dan efisien sehingga pengaruh sangat penting terhadap kelancaran tugas-tugas pengkoordinasian itu dan 2) dengan adanya spesialisasi maka anggota-anggota saluran memiliki beragam pola sikap, kegiatan rutin, sasaran dan nilai sehingga masing-masing mereka akan jarang menunjukkan filosofi fungsional yang sama. Oleh karena adanya ketergantungan mendorong anggota-anggota untuk menggalang koordinasi, sementara hubungan/relationship didorong oleh sasaran-sasaran yang tidak sama, dan keinginan masing-masing perusahaan untuk bisa berdiri sendiri di titik permasalahan inilah munculnya proses komunikasi tawar-menawar (*bargaining*) dan pengaruh (Scheling, 1960 dalam Boyle *et al.*, 1995).

Sementara itu peneliti yang lainnya (Jhon, 1984; Dwyer dan Oh, 1987; dan Mintzberg, 1976 dalam Boyle *et al.*, 1995) mengevaluasi dampak dari pengawasan birokratik terhadap kinerja dari hubungan pertukaran dalam kerangka pengaruh dari taktik yang diterapkan. Dimana kinerja tersebut diukur dalam tingkat dimana kegiatan pertukaran/ interaksi dalam perencanaan dan penerapannya.

Mohr dan Nevin (dalam Boyle *et al.*, 1995) menjelaskan tentang komunikasi inter perusahaan (antara perusahaan) secara empiris, dimana ia melakukan penelitian tentang hubungan kekuasaan dan birokrasi atas strategi supplier dan menghubungkan kedua variabel diatas dengan kinerja dari hubungan tersebut. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Boyle *et al.*, (1995) terhadap 747 distributor produk industri yang terdaftar secara nasional di USA (SIC 50885) menunjukkan bahwa birokrasi memiliki hubungan positif dengan kinerja saluran distribusi itu sendiri. Birokrasi cenderung agak memberikan keluluasaan bagi saluran distribusi untuk meningkatkan kinerjanya karena adanya informasi yang jelas dan terarah dari perusahaan. Sementara itu terhadap dukungan dan intervensi Boyle *et al.* (1995) melihat menunjukkan adanya hubungan yang positif dan negatif pula pada variabel mereka yang dihubungkan dengan kinerja saluran distribusi itu sendiri, sehingga dari penelitiannya itu, Boyle *et al.*, (1995) menganjurkan agar strategi dukungan lebih ditonjolkan oleh perusahaan karena memiliki

hubungan positif terhadap kinerja distribusi itu sendiri. Dan untuk intervensi maka perusahaan agar lebih berhati-hati karena variabel ini cenderung memiliki hubungan yang saling bertolak belakang (negatif) sehingga dapat merugikan perusahaan itu sendiri.

METODE PENELITIAN

Didalam penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah dengan melakukan pendekatan survei dan akan dianalisis dengan menggunakan teknik SEM (*Structural Equation Medeling*) yang merupakan paket dari software AMOS 4.0 dalam metode pengujian hipotesis. Sebagai sebuah model persamaan struktur AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik. SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan penguji sebuah rangkaian hubungan relatif rumit secara simultan (Augusty Ferdinand, 2000).

Data yang diambil dari penelitian ini adalah saluran distribusi yang memiliki perusahaan yang terbagi atas 3 kelompok yakni distributor, *wholesaler* dan pengecer yang keseluruhannya berjumlah 100 responden. Adapun teknik penentuan jumlah sampel menggunakan metode Hair *et al.* (1995, dalam Augusty Ferdinand, 2000) yang 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 sampai sepuluh. Metode pengumpulan data melalui wawancara yang dilakukan via telepon sebanyak 25 responden dan pengirim kuesioner sebanyak 75 responden melalui salesmen perusahaan. Adapun kuesioner itu berisi 12 pertanyaan yang harus dijawab responden dengan menggunakan skala Linkert 1 sampai 10.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil analisis konfirmatory terhadap penelitian ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi sudah memiliki nilai *standardized estimate* yang diterima secara signifikan dengan nilai $CR \geq 2,00$ setelah model

dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam metode yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat analisis. Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi *chi-square* model sebesar 94,781 serta indeks-indeks GFI, AGFITLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan.

Selanjutnya penguji melakukan analisis normalitas *univariate* dan *multivariate*. Data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya dengan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) dan diketahui bahwa tidak ada yang menyimpang.

Pada dasarnya data-data yang diperoleh adakalanya melenceng jauh dibandingkan yang lainnya. Untuk itu, dilakukan penelitian terhadap data ini yang disebut dengan *univariate outliers*. *Univariate outliers* dapat diuji dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau *z-score* yang memiliki nilai rata-rata nol dan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair et.al., 1995 dalam Augusty Ferdinand, 2000). Pengujian *univariate outliers* data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 10.00 pada menu *deskriptives statistic-summaries*. Observasi atau data yang mempunyai *z-score* ≥ 3.00 dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada *univariate outliers*.

Meskipun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi data-data itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji *Mahalanobis distance* tiap data dapat dihitung dan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional (Hair, et.al, 1995, Tabachnick dan Fidell, 1996 pada Augusty Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 3 (jumlah variabel bebas) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\lambda^2 (30,0,001) = 13,816$ adalah *multivariate outliers* (tabel 1.7). Namun, karena data tersebut menggambarkan keadaan yang

sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan *outliers* harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Augusty Ferdinand, 2000). Sedangkan, hasil yang diperoleh dalam pengujian *mahalanobis distance* ini adalah yang paling rendah adalah 2,722 dan yang paling tinggi 44,665, yang artinya ada beberapa kasus yang dapat dipandang sebagai *multivariate outliers*.

Untuk mengetahui multikolinearitas dan sigularitas pada kombinasi variabel, maka perlu diamati adalah determinan matriks kovarian sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1996 pada Ferdinand Augusty et al., 2000). Didalam penelitian ini, nilai determinan dan matrik kovarian sampelnya adalah sebesar $1.428435e+002$ dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas sehingga data tersebut layak digunakan.

Pengujian terhadap nilai residual menunjukkan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dengan nilai residual yang ditetapkan adalah $\leq \pm 2,58$ pada taraf signifikansi 0,01 (Hair et, al., 1995 dalam Ferdinand Augusty 2000). Dalam model penelitian ini standard residual yang diolah menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara significant karena nilai residualnya $\leq \pm 2,58$.

Dari analisis data-data diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis-hipotesis yang diajukan terbukti dengan analisa sbb.: hipotesis 1 yang dibentuk oleh indikator-indikator aturan, prosedur dan tanggung jawab untuk variabel *Birokrasi*, sementara itu indikator untuk variabel *Kinerja Saluran Distribusi* meliputi keuntungan, kerjasama dan koordinasi. Jika dilihat dari nilai $C.R \geq 1,302 (=2)$, nilai tersebut jauh dari di atas nol sehingga hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi sama dengan nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk birokrasi dan kinerja saluran distribusi.

Jika dilihat nilai $C.R \geq 2,061 (=2)$, nilai tersebut jauh diatas nol sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk intervensi dan kinerja saluran distribusi. Dari hasil perhitungan *full structural equation model* terlihat bahwa indikator yang mendimensikan konstruk intervensi meliputi dimensi ancaman, tindakan hukum dan pemaksaan. Sementara, variabel kinerja saluran distribusi meliputi dimensi keuntungan, kerjasama, dan koordinasi.

Hipotesis ketiga diatas dibentuk oleh indikator-indikator rekomendasi, pertukaran informasi dan program pemasaran untuk variabel Dukungan. Sementara itu, indikator untuk variabel Kinerja Saluran Distribusi meliputi keuntungan, kerjasama dan koordinasi. Jika dilihat nilai $C.R. \geq 1,158 (=2)$, nilai tersebut jauh diatas nol sehingga hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi sama dengan nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk dukungan terhadap kinerja saluran distribusi.

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan signifikan yang memperkuat konsep bahwa kinerja saluran distribusi dipengaruhi oleh birokrasi, dan dukungan sementara yang dilakukan perusahaan untuk intervensi mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja saluran distribusi (Boyle *et al.*, 1995).

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

1. Semakin tinggi birokrasi yang digunakan oleh anggota saluran distribusi yang mempunyai sumber pengaruh (perusahaan), maka saluran distribusi yang digunakan akan semakin tinggi kinerjanya.
2. Semakin kuat intervensi yang dilakukan oleh anggota saluran distribusi yang mempunyai sumber pengaruh (perusahaan), maka saluran distribusi yang digunakan akan semakin rendah kinerjanya.

3. Semakin tinggi dukungan yang dilakukan oleh anggota saluran distribusi yang mempunyai sumber pengaruh (perusahaan), maka saluran distribusi yang digunakan akan semakin tinggi kinerjanya.

Bedasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM), telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi didalam kinerja saluran distribusi terdiri dari 3 (tiga) konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris :

1. Birokrasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja saluran distribusi.
2. Intervensi mempengaruhi secara negatif terhadap kinerja saluran distribusi.
3. Dukungan mempengaruhi secara positif terhadap kinerja saluran distribusi.

Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori kinerja saluran distribusi, birokrasi, intervensi konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja saluran distribusi (yaitu birokrasi, intervensi, dukungan dalam Boyle *et al.*, 1995) adalah:

1. Kinerja saluran distribusi dipengaruhi secara positif oleh birokrasi perusahaan terhadap anggota saluran distribusinya. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja saluran distribusi dipengaruhi oleh birokrasi perusahaan.
2. Kinerja saluran distribusi dipengaruhi secara negatif oleh birokrasi perusahaan terhadap anggota saluran distribusinya. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja saluran distribusi dipengaruhi oleh birokrasi perusahaan.
3. Kinerja saluran distribusi dipengaruhi secara positif oleh dukungan perusahaan terhadap anggota saluran distribusinya. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja saluran distribusi dipengaruhi oleh dukungan perusahaan.

Implikasi Kebijakan Manajemen

Dari hasil penelitian terdahulu, terlihat bahwa variabel birokrasi dan dukungan yang dilakukan oleh perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja saluran distribusi. Sementara itu untuk variabel yang dilakukan perusahaan terhadap anggota salurannya mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja saluran distribusinya. Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan dituntut untuk transparan terhadap kebijakan-kebijakan yang dilakukannya terhadap anggota salurannya. Kebijakan-kebijakan yang mengatur tentang hubungan antara perusahaan dengan anggota salurannya harus jelas, saling menguntungkan dan tanpa paksaan. Kebijakan itu seperti birokrasi yang mengatur tentang tata cara bertransaksi, pembayaran, target, reward, maupun hukuman atas kegagalan.

Disamping itu perusahaan dituntut tidak melakukan intervensi yang bersifat sepihak karena ini akan menimbulkan perlawanan negatif dari para anggota distribusi dan selanjutnya akan menurunkan kinerja anggota saluran dalam memasarkan produk perusahaan. Untuk itu, manajemen perusahaan perlu melakukan pertemuan yang bersifat rutin dengan anggota salurannya (distributor, wholesaler dan retailer) seperti 3 (tiga) bulan sekali untuk membahas kebijakan-kebijakan yang telah dijalankan perusahaan maupun yang akan dimplementasikan. Dari pertemuan ini diharapkan adanya kesamaan pandangan antara perusahaan dengan anggota salurannya. Dan selanjutnya akan menguntungkan perusahaan karena terjadinya peningkatan kinerja dari anggota saluran sehingga distribusi produk bisa cepat sampai ketangan konsumen.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pada penelitian ini antara lain adalah mengenai obyek penelitian yang hanya pada satu cabang saja yaitu PT. Osram Indonesia cabang Semarang, sehingga responden hanya distributor, wholesaler serta retailer yang hanya ada di Jawa Tengah dan Jogjakarta. Keterbatasan lain disebabkan karena tidak semua indikator maupun variabel dalam penelitian ini dengan alasan untuk mempersingkat waktu penelitian,

mengurangi jawaban asal-asalan dan disesuaikan dengan obyek penelitian.

Dari hasil analisa data menunjukkan korelasi yang cukup tinggi antara variabel bebas (birokrasi, intervensi dan dukungan), hal tersebut menunjukkan adanya kemungkinan persepsi responden yang hampir sama terhadap pernyataan-pernyataan mengenai variabel-variabel bebas dalam penelitian itu atau dengan kata lain masing-masing variabel tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas.

Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda (industri yang berbeda) atau lebih luas misalnya semua cabang dari perusahaan yang ada di Indonesia. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan pemakaian indikator atau *observed variable* yang lebih banyak dengan menyesuaikan kondisi obyek penelitian.

REFERENSI

- Anderson, Erin, George S, Day, V. Kasturi Rangan, (1997). Strategic Channel Design, *Sloan Management Review*, Summer.
- Bocon, L.D, *Using Amos For Structural Equation Modeling in Market Research*, New York: Lynch Bacon & Associates SPSS Inc.
- Brett A. Boyle and Foyle, B., Dwyer. (1995), Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationship in Industrial Distribution Channels, *Journal of Business Research*, 32, pp. 189-200.
- Bruce, Mallen. (1996), Selecting Channels of Distribution: a multi-stage process, *Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 26, pp. 05-21.
- Cooper, D.R and Emory, C.W. *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid Kelima, Jakarta: Erlangga Jakarta.
- Corey, R.E., Caspedes, F.V. and Rangan, V.K (1989). *Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products*, Boston: Harvard Business School Press.



- Cravens W David, *Strategi Pemasaran*, Jilid 2, Edisi Keempat, Jakarta: Erlangga Jakarta.
- Dwyer, F.R., and Oh, S., (1987), Output Sector Munificence Effects on the Internal Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 22, 347-358.
- Dwyer, F.R., and Oh, S., (1987), A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies, *Journal of Marketing Research*, 52, 21-35.
- Dwyer, F.R., and Walker.O., (1981), Bargaining in an Asymmetrical Power Structure, *Journal of Marketing Research*, 45, 104-115.
- Emerson, R. (1962), Power-Dependence Relathion, *American Sociological Review*, 27 (February 1962), pp. 31-41.
- Ferdinand, Augusty, (2000). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, Jr. Josept F., Rolph E. Enderson, Ronald L. Tatham and Willian C Black, (1995). *Multivariate Data Analysis With Readings*, 4th Edition, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Hulland, J. and Chow, Y.H, & Lam, S. Use of Causal Models in Marketing Research: A Review, *International Journal of Marketing*, 13, pp. 181-197.
- John, G., and Martin, J., (1984), Effect of Organozational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output, *Jornal of Marketing Research*, 21, 170-183.
- John, G., and Reve, T., (1982), The Reliablity and Validity of Key Informant data from Dyadic Relationship in Marketing Channels, *Jornal of Marketing Research*, 19, 517-524.
- Kim Yongkyu, (1998). A study on Marketing Channel Satisfaction in International Markets, *Logistics Information Management*, Volume 11 Number 4, pp. 224-231.
- Louis E Stern, Adel El-Ansary and James R Brown. (1989), *Management in Marketing Channels*, Englewood Cliff: Prentice Hall, Inc..
- Mc Cathy, E Jerome, dan Willian D.J Perrault. 1990. *Basic Marketing*. New York: Richard D. Irwin, Inc.
- Miller, D.C. *Handbook of Research Design and Social Measurement*, 5th Edition, Singapore: Sage Publucation.
- Mintzberg, H., (1976), Planning on the Left and Managing on the Right *Harvard Bussiness Review*, 54, 49-58.
- Rosenbreg, Larry. (1996), *Marketing*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc..
- Stanton, Willian J. (1993), *Manajemen Armada Penjualan*, Jakarta: IPPM