

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI DISTRIBUSI
TERHADAP KINERJA PEMASARAN
(STUDI KASUS DISTRIBUSI PRODUK FARMASI PT PHAPROS TBK DI
SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**BAROKAH SRI UTAMI
NIM. C4A002017**

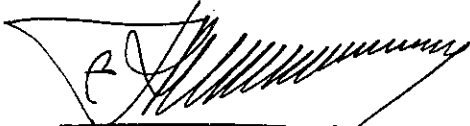
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

Saya, Barokah Sri Utami yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini maupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 11 Juni 2004



Barokah Sri Utami

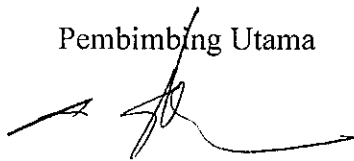
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI DISTRIBUSI TERHADAP
KINERJA PEMASARAN
(STUDI KASUS DISTRIBUSI PRODUK FARMASI
PT PHAPROS TBK DI SEMARANG)**

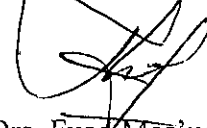
Yang disusun oleh Barokah Sri Utami, NIM C4A002017 telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 Juni 2004 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Miyasto

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

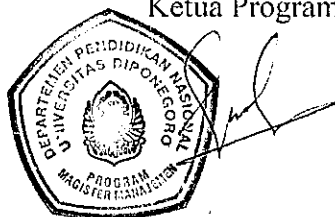
Semarang, 11 Juni 2004

Universitas Diponegoro

Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRAKSI

Peranan strategis manajemen rantai suplai (*supply chain management*) antara PT Phapros Tbk sebagai manufaktur, PT Rajawali Nusindo sebagai distributor tunggal dan retail outlet apotek sebagai ujung tombak pemasok produk phapros ke pelanggan sangatlah menentukan kinerja pemasaran keseluruhan. Untuk mencapai visi sebagai perusahaan lima besar yang terkemuka di Indonesia Phapros harus mencapai pertumbuhan penjualan 35 – 45 % sedangkan pertumbuhan rata-rata nasional 12 – 20 %, hal ini merupakan sasaran yang menantang. Dalam mencapai sasaran tersebut peranan distributor dan apotek mempunyai pengaruh yang besar.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kekuasaan yang dimiliki PT Rajawali Nusindo sebagai distributor terhadap apotek, kemitraan antara PT Rajawali Nusindo dan apotek dan kewirausahaan dari manajemen apotek terhadap efektivitas saluran distribusi, serta pengaruh efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja pemasaran.

Teori bauran pemasaran yang mengenai strategi saluran distribusi dan teori *contingency* mengenai hubungan kewirausahaan dengan kinerja pemasaran menjadi landasan dari model penelitian ini. Sampel yang diambil terdiri dari 225 pengelola apotek dari 225 apotek di Semarang yang didapat dari data PT Rajawali Nusindo, metode sampling dengan sensus. Kuesioner yang diterima kembali sejumlah 138 set atau 61,33 %. Semua hipotesis dapat diterima setelah dilakukan analisis dengan Structural Equation Modeling (SEM).

Temuan utama dalam penelitian ini adalah kewirausahaan mempunyai pengaruh terbesar terhadap efektivitas saluran distribusi, kedua adalah kemitraan dan terakhir adalah kekuasaan yang bersifat tidak memaksa. Perilaku proaktif dibutuhkan oleh organisasi untuk menghadapi pelanggan dan pesaing. Kemitraan dan kekuasaan yang tidak memaksa menumbuhkan kompetensi kewirausahaan. Temuan ini sesuai dengan struktur organisasi apotek yang bersifat organik dan lingkungan bisnis yang penuh persaingan. Sebagian besar responden mempersepsikan pertumbuhan penjualan sebagai kinerja pemasaran yang utama.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan masing-masing berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi, dan saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

ABSTRACT

The strategic role of supply chain management between PT Phapros Tbk as a manufacturer, PT Rajawali Nusindo as a sole distributor and pharmacy as a frontliner to provide product of phapros to customer is determinant in marketing performance. Phapros must pursue its sales growth rate in range 35 - 45 % annually to fulfill its vision to become 5 largest pharmaceutical company in Indonesia, the national market growth rate is just 12 - 20 %. Phapros's attempt in achieving its objective, will be hardly affected by distribution channel and pharmacy.

This reasearch is aimed at investigating the impact of the level of PT Rajawali Nusindo power as a distributor to pharmacies, partnership between PT Rajawali Nusindo and pharmacies and entrepreneurship of pharmacy management on distribution channel effectiveness and distribution channel effectiveness on marketing performance.

Model of this research is logically obtained from marketing mix theory and contingency theory. Using census sampling, respondents for obtaining research sample were taken from 225 pharmacy in Semarang. Response rate is 61.33 %, this means that 138 set quetioneries delivered back by respondents. Using Structural Equation Modeling (SEM) all hypotesis are tested and the result shows that all hypotesis were statistically accepted.

Research finding shows that power, partnership, and entrepreneurship have an impact on channel distribution effectiveness. Entrepreneurship has the strongest impact, while power has the weakest impact. Proactive behaviour needed to strengthen relationship with customer and facing competitor's challenge. Parnership and non coersive power promote entrepreneurship. This finding is fit with organization structure of pharmacy which has organic nature and tight competitive environment. Most respondents perceived that sales growth is major of the marketing performance.

The final conclusion is that power, partnership and entrepreneurship have a positive impact on distribution channel effectiveness and distribution channel effectiveness has a positive impact on marketing performance.

KATA PENGANTAR

Dengan Rahmat Allah SWT tesis dengan judul “ **Analisis Pengaruh Strategi Distribusi Terhadap Kinerja Pemasaran** “, *Studi Kasus : Distribusi Produk Farmasi PT Phapros Tbk di Semarang* dapat kami selesaikan. Tesis tersebut disusun guna untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

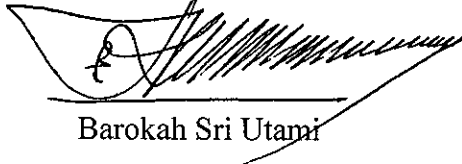
Dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu perkenankanlah kami menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. Miyasto selaku Pembimbing Utama yang telah memberikan saran-saran dan mendorong penyelesaian tesis ini.
3. Drs. Fuad Mas'ud, MIR selaku Pembimbing Anggota yang telah memberikan saran perbaikan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Direksi PT. Phapros Tbk yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti program ini dan kepada Direktur Marketing PT. Phapros Tbk sebagai salah satu nara sumber bagi penelitian ini.
5. Kepala PT. Rajawali Nusindo Cabang Semarang beserta dengan staff.
6. Manajemen apotek yang telah bersedia menjadi responden penelitian kami ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah membantu terselesainya tesis ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal dan Insya Allah tiada putus seiring dengan aplikasi ilmu yang dikandung dalam tesis ini .

Semarang, 11 Juni 2004

Hormat Kami

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'S' followed by a series of vertical and diagonal strokes, all contained within a horizontal line.

Barokah Sri Utami

DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Sertifikasi	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstrak	iii
Abstract	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Persamaan	xiv
Daftar Lampiran	xv

BAB I PENDAHULUAN

1.1	Latar Belakang	1
1.2	Perumusan Masalah	11
1.3	Tujuan dan Kegunaan Penelitian	13
1.3.1	Tujuan Penelitian	13
1.3.2	Kegunaan Penelitian	13

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1	Hubungan Kekuasaan dengan Efektivitas Saluran Distribusi	14
2.2	Hubungan Kemitraan dengan Efektivitas Saluran Distribusi	26
2.3	Hubungan Kewirausahaan dengan Efektivitas Saluran Distribusi	30
2.4	Hubungan Efektivitas Saluran Distribusi dengan Kinerja Pemasaran	39
2.5	Penelitian Terdahulu	41
2.6	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu	43
2.7	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model	48
2.8	Dimensi-dimensi Variabel dan Hipotesis	50
2.8.1	Dimensi-dimensi Variabel	50
2.8.2	Hipotesis	54
2.9	Posisi Penelitian	56

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis dan Sumber Data	57
3.2	Populasi dan sampel	58
3.3	Metode Pengumpulan Data	60
3.4	Definisi Operasional Variabel	61

3.5	Teknik Analisis	68
3.5.1	Analisa Kualitatif Deskriptif	68
3.5.2	Analisa Kuantitatif	69
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran Umum Reponden	87
4.2	Data Deskriptif	92
4.3	Proses dan Hasil Analisis Data	94
4.3.1	Tahap Pertama : Pengembangan Model Teoritis	94
4.3.2	Tahap Kedua : Pengembangan Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)	95
4.3.3	Tahap Ketiga : Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan	95
4.3.4	Tahap Keempat : Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	95
4.3.5	Tahap Kelima : Menilai Kemungkinan Munculnya <i>Identification Problem</i>	112
4.3.6	Tahap Keenam : Evaluasi Krteria <i>Goodness of Fit</i>	113
4.3.7	Tahap Ketujuh : Interpretasi dan Modifikasi Model	128
4.4	Pengujian Hipotesis	129
4.4.1	Pengujian Hipotesis 1	129
4.4.2	Pengujian Hipotesis 2	131
4.4.3	Pengujian Hipotesis 3	132
4.4.4	Pengujian Hipotesis 4	135

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1	Kesimpulan Hipotesis dan Masalah Penelitian	145
5.1.1	Kesimpulan Atas Hipotesis Kesatu.....	145
5.1.2	Kesimpulan Atas Hipotesis Kedua	146
5.1.3	Kesimpulan Atas Hipotesis Ketiga	147
5.1.4	Kesimpulan Atas Hipotesis Keempat.....	148
5.2	Implikasi Teoritis	149
5.3	Implikasi Kebijakan Manajemen	151
5.4	Keterbatasan Penelitian	157
5.5	Agenda Penelitian Mendatang	158

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Pertumbuhan Pasar farmasi 1999 – 2003	7
Tabel 1.2	Pencapaian Target Penjualan PT Phapros Tbk	8
Tabel 1.3	Pencapaian Target Penjualan PT Rajawali Nusindo	9
Tabel 2.1	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu	44
Tabel 3.1	Penentuan Variabel Dependen dan Independen	68
Tabel 3.2	Konstruk, Dimensi Penelitian dan Notasinya	72
Tabel 3.3	Model Pengukuran	76
Tabel 3.4	<i>Goodness of Fit Index</i>	84
Tabel 4.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner	87
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden	88
Tabel 4.3	Masa Kerja Responden	89
Tabel 4.4	Jabatan Responden	90
Tabel 4.5	Tingkat Pendidikan Responden	91
Tabel 4.6	Omzet Apotek	91
Tabel 4.7	Data Deskriptif Responden Kategori Berdasarkan Variabel	92
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Kelayakan Model Konstruk Eksogen	98
Tabel 4.9	<i>Standardized Regression Weight</i> Konstruk Eksogen	99
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i> Konstruk Eksogen	101
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Kelayakan Model Konstruk Eksogen	104
Tabel 4.12	<i>Standardized Regression Weight</i> Konstruk Endogen	105

Tabel 4.13	<i>Composite Reliability dan Variance Extracted</i> Konstruk Endogen	106
Tabel 4.14	Hasil Pengujian Kelayakan Model Full Model SEM	110
Tabel 4.15	<i>Composite Reliability dan Variance Extracted</i>	119
Tabel 4.16	Analisis Parameter Estimasi untuk SEM	121
Tabel 4.17	<i>Standardized Direct Effect</i>	123
Tabel 4.18	<i>Standardized Indirect Effect</i>	124
Tabel 4.19	<i>Standardized Total Effect</i>	125
Tabel 4.20	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	143

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	<i>Supply Chain Management</i> Ketersediaan Produk farmasi	6
Gambar 2.1	Pola Distribusi Produk Farmasi	18
Gambar 2.2	Pola Hubungan PT Phapros Tbk, PT Rajawali Nusindo dan Apotek	20
Gambar 2.3	Model dari Pendekatan Kemitraan	27
Gambar 2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis	49
Gambar 2.5	Dimensi dari Variabel Kekuasaan	50
Gambar 2.6	Dimensi dari Variabel Kemitraan	51
Gambar 2.7	Dimensi dari Variabel Kewirausahaan	52
Gambar 2.8	Dimensi dari Variabel Efektivitas Saluran Distribusi	53
Gambar 2.9	Dimensi dari Variabel Kinerja Pemasaran	54
Gambar 3.1	Diagram Alur Model Penelitian	74
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen	97
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Endogen	103
Gambar 4.3	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	108

DAFTAR PERSAMAAN

Persamaan 1	<i>Structural Equation</i>	75
Persamaan 2	<i>Construct Reliability</i>	85,118
Persamaan 3	<i>Variance Extracted</i>	120

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Apotek Wilayah Semarang
- Lampiran 2 Surat Permohonan Penelitian
- Lampiran 3 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 4 Data Hasil Kuesioner
- Lampiran 5 Data Deskriptif Responden Kategori Berdasarkan Dimensi
- Lampiran 6 Data Deskriptif Responden /Tabel Frekuensi Variabel
- Lampiran 7 Data Z-Score
- Lampiran 8 Hasil Pengolahan Data dengan Software SEM/ AMOS 4.01
- Lampiran 9 *Standardized Residual Covariances*
- Lampiran 10 Perhitungan *Construct Reliability*
- Lampiran 11 Perhitungan *Variance Extracted*
- Lampiran 12 Normalitas Data
- Lampiran 13 Kantor Cabang PT Rajawali Nusindo
- Lampiran 14 Hasil pengolahan Data SEM/AMOS 4.01 (Tambahan)
- Lampiran 15 Rekapitulasi Revisi Tesi 11 juni 2004

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam kondisi keterbatasan sumber daya dan dalam era globalisasi dunia bisnis mengalami turbulensi dan persaingan yang mengarah pada *hypercompetition*, hanya perusahaan yang tangguh yaitu perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Keunggulan bersaing ini disini diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam menyelenggarakan satu atau lebih kegiatan yang pesaing tidak dapat atau tidak akan mampu menyamai (Porter, 1994, xiv).

Hipotesis Henderson (1983) dalam Ferdinand (2000 a) menggambarkan persaingan sebagai sebuah sistem hubungan dimana perusahaan hanya dapat eksis dan bertahan bila mereka mempunyai keunggulan yang unik dibandingkan lawan. Jika tidak memiliki maka pesaing dapat menggeser posisi strategiknya dan karena itu semakin mirip profil strategik sebuah perusahaan dibandingkan pesaing terdekatnya maka terjadi persaingan pasar yang semakin keras.

Tiga strategi generik yang berpotensi sukses untuk mengendalikan atau mengadaptasi pesaing yaitu strategi *overall cost leadership*, *differentiation* dan *focus* (Porter, 1994). Keunggulan unik dapat dicapai melalui bauran pemasaran yaitu produk, harga, promosi dan distribusi. Variabel-variabel strategi pemasaran yang berhubungan dengan strategi distribusi bersifat lebih sukar ditiru dan karena itu menghasilkan *return* yang lebih bertahan lama dibandingkan dengan bentuk produk

dan fungsi produk (Ferdinand, 2000 a). Pernyataan di atas menggambarkan aspek strategis dari pengelolaan saluran distribusi walaupun masih bersifat proposisi. Produk yang berkualitas terbaik, yang dipromosikan secara baik dengan harga yang terbaik jika produk tidak tersedia semua hal di atas akan sia-sia.

Dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan harus dapat mengidentifikasi cara-cara spesifik yang dapat mendiferensiasikan sumber dayanya. Diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing . Jumlah diferensiasi berbeda untuk tiap jenis industri, salah satunya adalah diferensiasi saluran.

Perusahaan dapat mencapai diferensiasi melalui cara mereka membentuk saluran distribusi, terutama jangkauan, keahlian dan kinerja saluran-saluran tersebut, misalnya keberhasilan Caterpillar dalam industri peralatan konstruksi sebagian karena pengembangan salurannya yang unggul. Penyalurannya berada di lebih banyak lokasi dari pada penyalur pesaing, dan penyalur Caterpillar umumnya lebih terlatih dan lebih dapat diandalkan. Perusahaan seperti Dell computer dan Avon di bidang kosmetik membedakan diri mereka dengan mengembangkan dan mengelola saluran pemasaran langsung berkualitas tinggi. Dell misalnya berhasil mencapai peringkat nomor satu dalam kepuasan pelanggan walau menangani pelanggan hanya melalui telepon (Kotler, 1997).

Perusahaan berusaha memperluas pasar dan *outlet coveragenya* dengan berusaha meningkatkan kepuasan pembeli melalui ketersediaan produk (*product availability*) di pasar. Upaya ini ditempuh dengan mengembangkan variabel

distribusi yaitu: mengangkat distributor, subdistributor, perantara di wilayah yang jaraknya jauh

Porter dalam bukunya *Competitive advantage* (1994) memperkenalkan konsep *value chain* yaitu suatu serangkaian kegiatan yang masing-masing memberikan kontribusi terhadap nilai (*value*) akhir produk atau jasa yang dijual kepada konsumen. Menurut Porter, *value* adalah jumlah uang yang oleh pembeli dirasakan wajar dibayarkan untuk mendapatkan produk atau jasa tersebut. Rangkaian kegiatan yang bersama-sama menciptakan rantai nilai itulah disebut *value chain* atau rantai nilai.

Porter membedakan kegiatan-kegiatan yang membentuk rantai nilai itu dalam dua kelompok besar. Kelompok pertama disebut kegiatan primer ialah kegiatan-kegiatan yang langsung dilakukan dalam operasi perusahaan untuk menghasilkan dan memasarkan produk. Kegiatan primer dikelompokkan dalam lima kategori yaitu *inbound logistic, operation, outbound logistics, marketing & sales,* dan *service*, distribusi termasuk dalam kegiatan primer. Kelompok kedua disebut kegiatan penunjang kegiatan yang tidak langsung terkait dengan operasi utama perusahaan tetapi tetap menyumbangkan nilai pada produk akhir. Kegiatan penunjang dibagi atas empat kategori : *procurement, technology development, human resource management dan firm infrastructure*. Masing-masing kategori generik dapat dibagi menjadi kegiatan-kegiatan terpisah tergantung pada industri dan strategi perusahaan. (Porter, 1994).

Perusahaan yang dapat mengendalikan rantai nilai di atas dapat menguasai bisnis secara keseluruhan dan dapat memiliki keunggulan kompetitif, namun karena

perusahaan harus dapat mengoperasikan perusahaannya secara efektif maka diperlukan kerjasama antar perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya bersama dengan prinsip yang saling menguntungkan misalnya kerjasama dalam saluran distribusi yang merupakan industri padat modal. Tingkat ketergantungan dan hubungan timbal balik antara pihak-pihak yang terkait dalam saluran distribusi mengacu pada target yang harus dicapai bersama yaitu dalam hal *profit*, *sales* dan peran kinerja. Tingkat ketergantungan (*dependence*) adalah kebutuhan dari dealer untuk memelihara hubungan dengan manufaktur (produsen) agar dapat mencapai tujuan bersama (Gary, 1989). Dengan demikian untuk mengatur hubungan antar anggota saluran distribusi diperlukan strategi distribusi berupa pengendalian saluran, mengenai kepemimpinan saluran dan strategi manajemen konflik melalui kemitraan.

Diantara kesuksesan pola distribusi yang ada di Indonesia, semangat *entrepreneurship* membedakan keberhasilan sub agent dan distributor nasional. Sub agen bersifat sangat dinamis dan mempunyai semangat *entrepreneurship* namun kelemahannya pada resiko pembayaran yang tinggi dibanding distributor nasional, sedangkan problema besar yang umumnya dihadapi dengan distributor nasional besar terutama pada sentralisasi operasi yang tidak kondusif serta rendahnya *entrepreneurship* dan inisiatif pada rata-rata manajer cabang. Rendahnya motivasi ini sudah tentu akan berpengaruh pada kinerja penjualan (Goni, 1998).

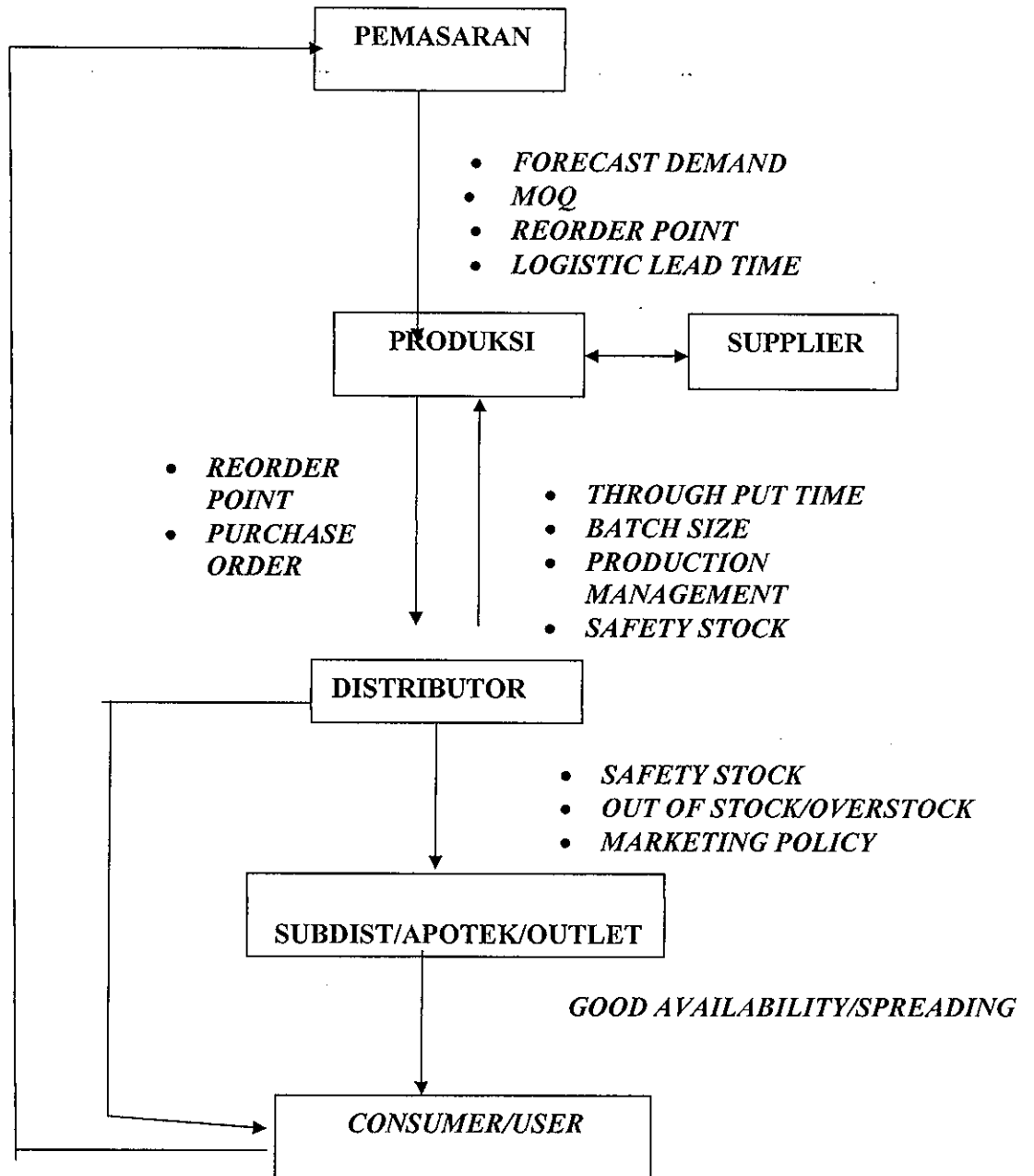
Dalam meningkatkan hubungan saluran distribusi dibutuhkan *market orientation (orientasi pasar)*, yaitu implementasi dari konsep pemasaran dan mengembangkan pengukuran (Kohli, Jaworski, and Kumar 1993 seperti yang

dikutip oleh Judi, Simpson and Baker, 1998) yang difokuskan pada aktivitas perusahaan dan perilaku yang terkait dengan kebutuhan pelanggan, informasi yang menyangkut persaingan, intelegen pasar, dan pemberian informasi antar organisasi (Narver and Slater, 1990). Judi, Penny & Baker, 1998 mengatakan pemikiran yang sama, bahwa *market orientation* terdiri dari 3 komponen yaitu *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *interfunctional coordination* yang mempengaruhi secara positif kepercayaan, norma kerjasama, komitmen berbagai pihak dalam saluran distribusi dan pada akhirnya menghasilkan kinerja keuangan (*financial performance*). Agar dapat mengimplementasikan *market orientation* dituntut perilaku dan kompetensi *entrepreneurship* (Barret, 2000).

PT Phapros Tbk sebuah perusahaan farmasi nasional memproduksi produk-produk farmasi dalam mendistribusikan produk tersebut bekerjasama dengan PT Rajawali Nusindo sebagai distributor tunggal. Visi PT Phapros Tbk adalah menjadi perusahaan farmasi lima besar yang terkemuka di Indonesia, dengan visi 2007 menjadi urutan ke lima di Indonesia, posisi tahun 2002 berada pada posisi nomor 15, posisi tahun 2003 berada pada posisi nomor 9 untuk mewujudkan visi tersebut kerjasama dengan PT Rajawali Nusindo dan apotek sebagai ujung tombak dalam penyampaian produk PT Phapros ke tangan pelanggan sangat memegang peranan strategis. Kinerja dari apotek yang menyediakan produk Phapros akan mempengaruhi kinerja Rajawali Nusindo dan Phapros. Hubungan antara PT Phapros sebagai manufaktur, Rajawali Nusindo sebagai distributor dan apotek sebagai *retail outlet* sebagai *supply chain management* dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini.

Gambar 1.1

*Supply Chain Management
Pharmaceutical Product Availability*



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini (2004)

PT Rajawali Nusindo berdasarkan riset dari Mark Plus Research tahun 2001 telah mendistribusikan 45,9 % produk PT Phapros Tbk dari 100 % yang harus didistribusikan. Total pertumbuhan pasar farmasi dan pertumbuhan farmasi local yang dihitung berdasarkan perbandingan pertumbuhan satu tahun sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1

Pertumbuhan Pasar Farmasi Tahun 1998 – 2003 (Milyard Rupiah)

Tahun	Total Pasar	Pertumbuhan (%)	Farmasi lokal	Pertumbuhan (%)
1999	7.594	-	4.649	-
2000	10.021	132	6.348	136
2001	12.615	125	8.401	132
2002	15.615	123	10.619	126
2003	17.566	112	12.393	117

Sumber : IMS (Intercontinental Marketing Services) tahun 2003

Dari Tabel 1.2 terlihat bahwa industri farmasi mengalami pertumbuhan namun pertumbuhan dari tahun ke tahun menunjukkan kecenderungan menurun walaupun potensi pasar yang masih besar dibandingkan dengan industri lain hal ini disebabkan karena secara umum belum meningkatnya daya beli dari masyarakat yang masih memprioritaskan untuk kebutuhan lain yang lebih penting, namun ada sebagian masyarakat yang memiliki tingkat kemampuan yang tinggi untuk membeli produk farmasi. Pencapaian target penjualan Produk PT Phapros Tbk dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut .

Tabel 1.2

Pencapaian Target Penjualan Produk PT Phapros Tbk
Th. 1999 - 2003 (Rp. 000)

Periode Tahun	Penjualan		Realisasi	
	Aktual	Anggaran Perusahaan	%	Pertumbuhan (%)
1999	171.327.528	140.728.003	121,74	-
2000	216.957.721	189.428.365	114,53	126,63
2001	217.775.575	276.198.453	78,85	100,37
2002	233.873.120	251.168.924	93,1	107,4
2003	338.550.000	332.631.837	101,78	144,76

Sumber : Laporan Tahunan PT Phapros Tbk .

Dari Tabel 1.2 selama periode 2000 – 2001 mengalami penurunan pertumbuhan penjualan, selama periode tahun 2002 terjadi kenaikan pertumbuhan penjualan namun masih di bawah rata-rata pertumbuhan industri farmasi sedangkan pada tahun 2003 terjadi peningkatan pertumbuhan penjualan 45 % di atas pertumbuhan rata-rata industri farmasi sebesar 18 %, hal ini menyebabkan naiknya peringkat PT Phapros Tbk menjadi nomor 9 (sembilan), jika hal ini dapat dipertahankan terus menerus maka tingkat kemungkinan PT Phapros Tbk dapat mencapai visi 2007 semakin besar. Pencapaian penjualan PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3

**Pencapaian Target Penjualan PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang
Th. 2000- 2003 (Total Produk /Prinsipal Rp. 000)**

Periode Tahun	Penjualan		Realisasi	
	Aktual	Anggaran Perusahaan	%	Pertumbuhan %
2000	39.925.391	30.726.626	130	-
2001	47.647.784	39.346.166	121	119
2002	48.121.732	46.154.384	104	100,9
2003	60.123.654	53.681.833	112	124,9

Sumber : Laporan Tahunan PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang

Dari Tabel 1.3 terlihat pada tahun 2003 pertumbuhan penjualan PT Rajawali Nusindo yang meningkat dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 25 % dan lebih tinggi dari rata-rata pertumbuhan industri farmasi (18 %), dengan demikian terlihat adanya keselarasan antara kinerja PT Rajawali Nusindo dengan kinerja PT Phapros Tbk.

Pilihan riset ini mengenai saluran distribusi untuk produk farmasi karena pasar farmasi di Asia khususnya di Indonesia masih memberikan peluang pertumbuhan (Rahardjo, 2002) namun pada saat yang bersamaan dihadapkan pada persaingan yang sangat ketat yang ditunjukkan pada penurunan pertumbuhan farmasi lokal. Karakteristik Industri farmasi menurut Sampoerno (1999) meliputi :

1. Jumlah pelakunya sangat banyak (*very crowded*) dengan tingkat persaingan yang sangat tajam.
2. Beroperasi pada *Branded Generic Market*, dengan kondisi seperti ini maka persaingan terhadap produk substitusi cukup tinggi.

3. Struktur industrinya belum kokoh karena belum adanya *National Resource Based* yang kuat sehingga posisi tawar terhadap pemasok rendah.
4. Penuh dengan regulasi oleh peraturan pemerintah.
5. Fenomena mega-merger pada perusahaan multinational, sehingga potensial menimbulkan ancaman baru.

Persaingan bisnis farmasi di Indonesia sangatlah unik dan paradok seperti yang diinformasikan dalam Swaplus 2003 : Pasar farmasi hanya 0,3 % dari pasar farmasi dunia, sedangkan pemainnya 3,0 % dari populasi perusahaan farmasi dunia yang menghasilkan 18 ribu merk produk namun pertumbuhan bisnis farmasi tumbuh pesat dibandingkan bisnis lain yaitu pertumbuhan agregat nilai pasar 23,6 %, potensi pasar farmasi Indonesia pada tahun 2002, 5 US Dollar/kapita/tahun, Malaysia 12 US dollar/kapita/tahun, Singapura 40 US Dollar/kapita/tahun, dibandingkan kedua negara tersebut masih menarik untuk investor domestik dan asing untuk menanamkan modalnya di bisnis farmasi Indonesia.

Dari Tabel 1.2 dan 1.3 di atas dan informasi yang disampaikan nampak sangat diperlukan pengelolaan saluran distribusi yang lebih baik dan efektif seiring dengan ketatnya persaingan bisnis farmasi dan mengingat potensi pasar farmasi Indonesia yang masih dapat dikembangkan. Dari perspektif perusahaan sangat strategis selaras dengan visi PT Phapros tahun 2007 untuk menjadi 5 besar dimana perkiraan penjualan harus mencapai 1 Trilyun (Rp) dengan pertumbuhan yang diharapkan 35 – 40% per tahun sedangkan pertumbuhan pasar farmasi nasional rata-rata 18 – 20 %.

1.2 Perumusan Masalah

Distribusi produk PT Phapros Tbk sepenuhnya melalui PT Rajawali Nusindo, dengan kontribusi sekitar 55 % terhadap penjualan PT Rajawali Nusindo, sisanya diperoleh dari principal lain. Peranannya sangat besar dalam mewujudkan kinerja pemasaran dan visi 2007 dari PT Phapros Tbk. PT Rajawali Nusindo mendistribusikan produk farmasi yang sebagian besar ke apotek-apotek terutama untuk obat dengan resep dokter (*ethical, prescription drug*) yang merupakan tulang punggung untuk kinerja pemasaran PT Phapros Tbk. Kinerja dari apotek akan mempengaruhi kinerja Rajawali Nusindo dan Phapros seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1.1

Dampak dari persaingan yang sangat ketat dimana diferensiasi produk dari masing-masing perusahaan tidak berbeda jauh karena hampir semua berupa *me too product*, upaya yang harus lebih keras dalam menciptakan *demand* dan penyebaran produk mengakibatkan penjualan Phapros selama 3 (tiga) tahun terakhir menunjukkan pertumbuhan penjualan yang menurun walaupun pada tahun 2002 menunjukkan kenaikan dari tahun sebelumnya namun masih dibawah pertumbuhan rata-rata nasional dan dibawah pertumbuhan yang diharapkan untuk menjadi 5 besar di tahun 2007, pada tahun 2003 sudah menunjukkan pertumbuhan yang diharapkan dan diperlukan pertumbuhan penjualan yang konsisten yaitu 35 - 40 %.

Pada tahun 2001 produk PT Phapros Tbk yang didistribusikan PT Rajawali Nusindo baru mencapai 45,9 % dari total produk. Pertumbuhan penjualan PT Rajawali Nusindo dalam tahun 2003 meningkat yang memberikan kontribusi

kenaikan pada kinerja Phapros, sedangkan kinerja Rajawali Nusindo tergantung pada kinerja apotek yang mendistribusikan produk Phapros. Strategi portofolio Phapros yang akan memberikan kontribusi yang lebih besar kepada produk *prescription drug* akan memberikan peranan yang lebih besar kepada apotek.

Dengan demikian diperlukan kajian faktor-faktor apa yang berpengaruh pada efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran sehingga perusahaan dalam manajemen rantai nilai dapat terus bertahan dan meningkat kinerja pemasarannya sehingga dapat dipilih strategi yang tepat.

Merujuk pada penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan akan berpengaruh terhadap efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran (Shipley & Egan (1992), Narus & Anderson (1996), Yeoh & Jeong (1996), Johnson (1999), Barret (2000) maka yang akan diuji dalam penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan penelitian (*research question*) berikut :

1. Apakah kekuasaan yang dimiliki distributor memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan efektivitas saluran distribusi .
2. Apakah kemitraan antara distributor dan apotek memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan efektivitas saluran distribusi.
3. Apakah kewirausahaan dari manajemen apotek memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan efektivitas saluran distribusi.
4. Apakah efektivitas saluran distribusi memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pemasaran apotek.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian :

1. Menganalisis pengaruh kekuasaan yang dimiliki PT Rajawali Nusindo terhadap efektivitas saluran distribusi.
2. Menganalisis pengaruh kemitraan antara distributor dan apotek terhadap efektivitas saluran distribusi.
3. Menganalisis pengaruh kewirausahaan (*Entrepreneurship*) dari manajemen apotek terhadap efektivitas saluran distribusi.
4. Menganalisis pengaruh efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja pemasaran apotek.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis yaitu bagi ilmu pengetahuan sebagai acuan untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai saluran distribusi terutama efektivitasnya dalam pencapaian kinerja pemasaran.
2. Manfaat praktis, yaitu bagi manajemen perusahaan yang diteliti dalam hal ini Apotek, PT Rajawali Nusindo dan PT Phapros Tbk, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan-masukan dalam menjalankan operasional saluran distribusi.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan dan membahas mengenai kajian pustaka yang relevan dengan topik penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal penelitian dan buku acuan (*text book*) disamping hipotesis, dan diagram pemikiran teoritis.

2.1 Hubungan Kekuasaan dengan Efektivitas Saluran Distribusi

Saluran Distribusi adalah jaringan organisasi yang melakukan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen dan konsumen. Saluran distribusi terdiri dari lembaga/badan yang saling tergantung dan berhubungan yang berfungsi sebagai sistem/jaringan yang bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan sebuah produk kepada konsumen (Stern, 1989). Saluran distribusi atau *marketing channel*, *distribution channel*, *trade channel* juga didefinisikan sebagai rute atau rangkaian perantara baik yang dikelola pemasar maupun yang independen dalam menyampaikan barang dari produsen ke konsumen (Kotler 1994).

Distribusi atau *marketing channel* berkaitan dengan dua hal :

1. Struktur penyaluran fisik (*physical distribution structure*)

Merupakan hal-hal yang berhubungan dengan pemindahan barang secara fisik dari tangan produsen ke tangan konsumen.

2. Struktur pemasaran (*marketing structure*)

Merupakan alat bagi produsen untuk mencapai objektif pemasaran artinya distribusi terkait dengan aspek mikro yang harus dipecahkan dengan hal yang berhubungan dengan aspek dasar institusi pemasaran seperti jaringan penyaluran, lokasi, kepuasan pelanggan, kepuasan penyalur dll (Kasali, 1998).

Strategi distribusi berkenaan dengan penentuan dan manajemen saluran distribusi yang digunakan oleh produsen untuk memasarkan barang dan jasanya, sehingga produk tersebut dapat sampai di tangan konsumen sasaran dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. (Tjiptono, 2001).

Secara garis besar strategi distribusi terbagi atas 6 (enam) macam yaitu :

1. Strategi struktur saluran distribusi.
2. Strategi cakupan distribusi.
3. Strategi saluran distribusi berganda.
4. Strategi modifikasi saluran distribusi.
5. Strategi pengendalian saluran distribusi.
6. Strategi manajemen konflik dalam saluran distribusi.

Strategi struktur saluran distribusi berkaitan dengan jumlah perantara. Jumlah perantara sangat bervariasi, Kotler (1994) membuat tingkatan-tingkatan dalam saluran distribusi berdasarkan jumlah perantara didalamnya yang dikenal sebagai pola distribusi sebagai berikut: *zero level channel* yaitu pola distribusi yang tidak menggunakan perantara (*intermediary*) atau *direct marketing channel* sampai *three level channel* atau

indirect channel dimana pemasar menggunakan tiga perantara dari produsen, agen, *wholesaler*, pengecer sebelum ke konsumen.

Strategi cakupan distribusi terkait dengan intensitas distribusi, intensitas distribusi didefinisikan sebagai jumlah perantara yang digunakan oleh sebuah perusahaan didalam area perdagangan (Bonoma & Kosnik 1990; Corey & Rangan 1989; Stern, El Anshary 1996 dalam Frazie, 1996), pemilihan tingkat distribusi didasarkan atas pertimbangan, biaya, investasi dan fleksibilitas.

Teori dasar pemasaran menghubungkan kelas produk dengan intensitas distribusi (Aspinwall 1958; Copeland 1923; Miracle 1965 dalam Frazier, 1996). Karakteristik dari barang *convenience* adalah berhubungan dengan distribusi intensif, *shopping goods* membutuhkan distribusi selektif dan *speciality goods* berkaitan dengan distribusi yang eksklusif.

Intensitas distribusi paling baik dilakukan bila mengacu pada berapa banyak toko pengecer yang membawa merk tertentu di dalam suatu wilayah geografis (Cravens, 1996). Strategi cakupan distribusi berkaitan dengan jumlah perantara di suatu wilayah atau *market exposure* terdiri dari tiga macam (Tjiptono, 2001) sebagai berikut :

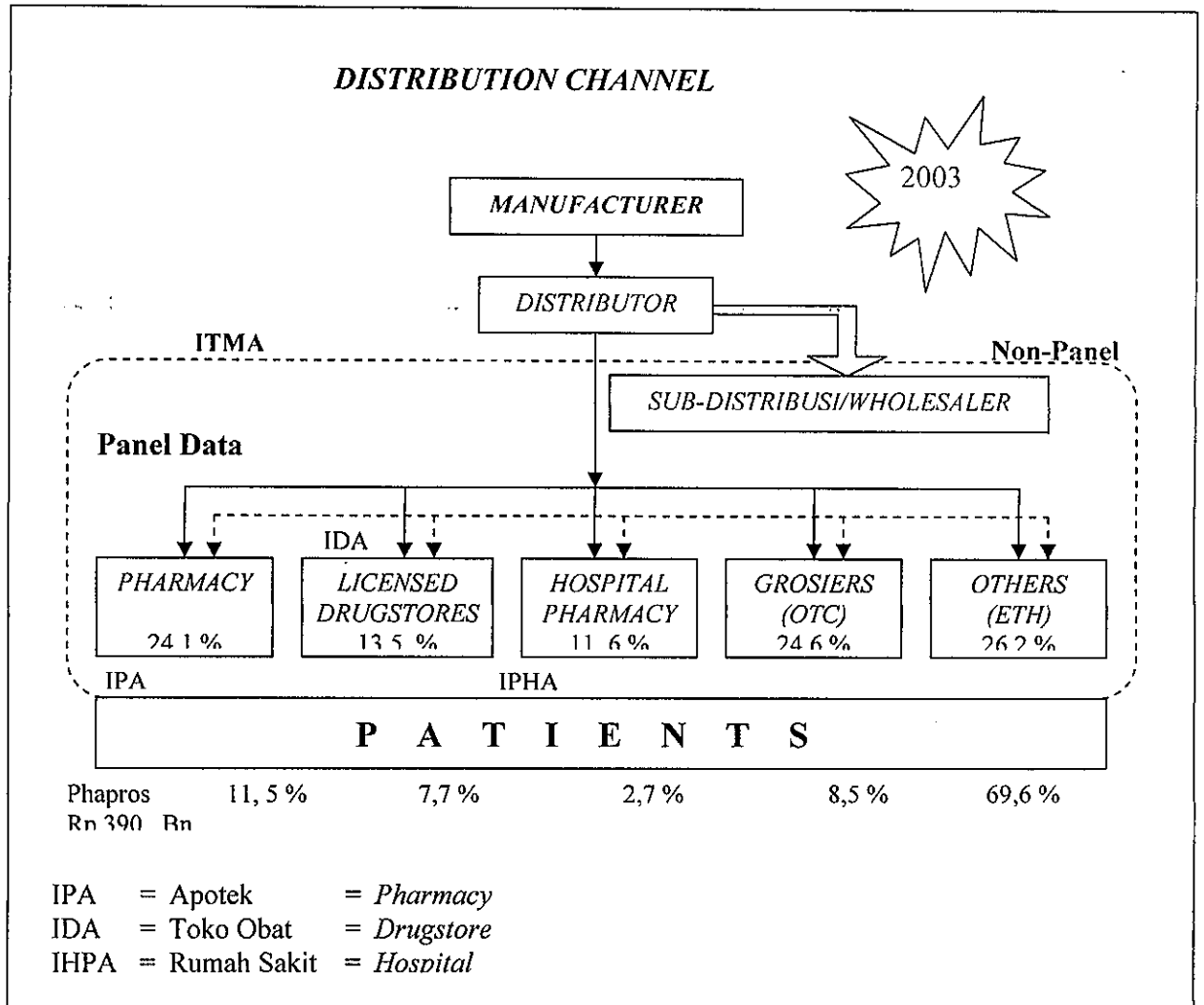
1. Distribusi Intensif yaitu jika sebuah perusahaan memutuskan untuk mendistribusikan produknya di banyak outlet eceran di dalam wilayah perdagangan yang mungkin dapat membawa produk tersebut. Contoh barang *convenience* adalah *consumer good*, susu, minyak tanah dll.

2. Distribusi eksklusif, yaitu jika satu pengecer atau dealer di dalam suatu wilayah perdagangan mendistribusikan produk tersebut yaitu barang dengan kategori *speciality goods*.
3. Distribusi selektif yaitu antara kedua hal ekstrem di atas contoh barang dengan kategori *shopping goods*.

Bentuk saluran distribusi untuk produk farmasi mempunyai tipe yang berbeda seperti yang dijelaskan dalam latar belakang disesuaikan dengan bentuk pemasaran yang berbeda untuk kategori produk *ethical (prescription drug)* yaitu obat dengan resep dokter dengan nama dagang, Obat Generik yaitu obat dengan resep dokter dengan nama generic didistribusikan dengan distribusi selektif sedangkan Obat *Over The Counter (OTC)* yaitu obat yang dijual bebas tanpa resep dokter menggunakan distribusi intensif. Pola Distribusi produk farmasi dapat dilihat pada Gambar 2.1 di bawah ini .

Gambar 2.1

POLA DISTRIBUSI UNTUK PRODUK FARMASI DI INDONESIA



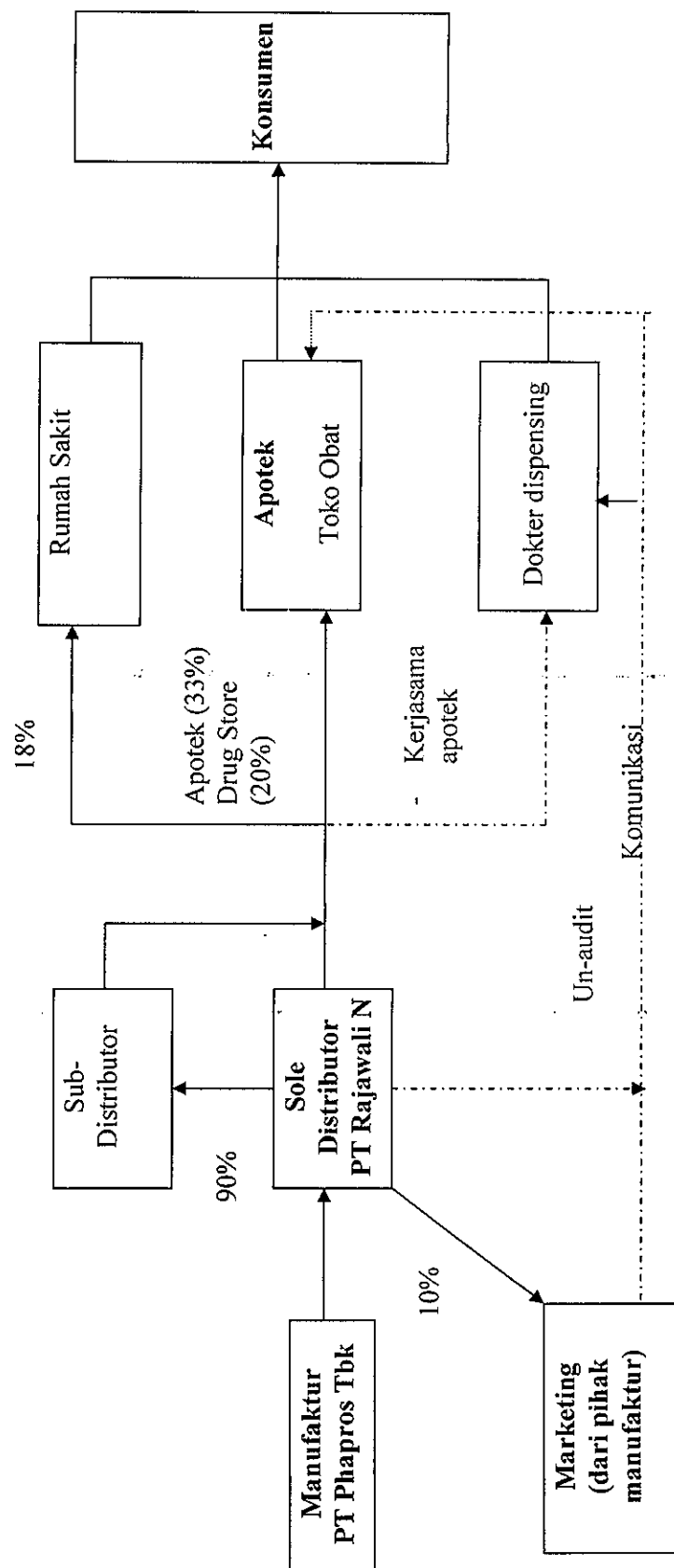
Sumber : PT Synapsis Infomedika, 25 Februari 2003

Dari gambar di atas dan berdasarkan data panel distribusi untuk produk PT Phapros Tbk melalui apotek (11,5 %), sedangkan berdasarkan data non panel 69,6 % terdistribusi pada saluran di luar apotek yaitu rumah sakit/klinik yang memiliki apotek, atau institusi kesehatan lain, misalnya Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas).

Pada Gambar 2.2 berikut digambarkan saluran distribusi untuk produk PT Phapros Tbk melalui PT Rajawali Nusindo sebagai *sole distributor* (distributor tunggal), kemudian disalurkan melalui sub distributor yang dipilih oleh PT Rajawali Nusindo, toko obat berizin, rumah sakit atau klinik yang memiliki apotek dan atau apotek. Pemilihan mitra saluran distribusi didasarkan atas kriteria yang ditentukan, sebagai acuan adalah Undang-Undang dan Peraturan dari Departemen Kesehatan yang mengatur Tata Cara Distribusi Obat dan Cara Distribusi Obat yang Baik (*Good Distribution Practices*).

Gambar 2.2

Pola Hubungan Distribusi PT Phapros Tbk, PT Rajawali Nusindo dan Apotek



Sumber : Mark Plus & Co, 2001

Strategi saluran distribusi berganda yaitu penggunaan lebih dari satu saluran yang berbeda untuk melayani beberapa segmen pelanggan. Penggunaan saluran distribusi berganda ada 2 sebagai berikut :

1. Saluran komplementer : jika masing-masing saluran menjual produk yang tidak saling berhubungan atau melayani segmen pasar yang tidak saling berhubungan.
2. Saluran kompetitif yaitu jika produk yang sama dijual melalui dua saluran yang berbeda tapi bersaing satu sama lain. Melalui persaingan seperti ini diharapkan penjualan produk perusahaan juga terangkat, strategi ini mengandung resiko besar beralihnya distributor sehingga lebih suka menjual produk lain.

Strategi saluran kompetitif digunakan terutama untuk merespon perubahan lingkungan, misalnya dalam industri obat-obatan tanpa resep dokter. Dulu obat-obatan tanpa resep dokter hanya dijual di toko obat atau apotek, tetapi dewasa ini sudah banyak pula supermarket yang menjual obat-obatan tanpa resep dokter.

Strategi modifikasi saluran distribusi adalah strategi mengubah susunan saluran distribusi yang ada berdasarkan evaluasi dan peninjauan ulang. Sistem distribusi memang perlu secara terus menerus ditinjau ulang dan diatur kembali untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan keadaan di pasar. Perubahan tersebut antara lain : munculnya saluran distribusi baru dan inovatif, perubahan kepentingan relatif dari tipe *outlet* dll. Kegiatan untuk memodifikasi saluran distribusi adalah evaluasi dan modifikasi saluran distribusi.

Evaluasi saluran didasarkan atas kriteria utama : biaya distribusi, cakupan pasar (penetrasi), layanan pelanggan (*customer service*), komunikasi dengan pasar dan pengendalian jaringan saluran, sedangkan faktor sekunder : dukungan saluran dalam peluncuran produk baru, kerja sama dalam promosi produk perusahaan.

Modifikasi saluran berupa perubahan yang dilakukan dengan menambah atau mengurangi anggota di dalam saluran pasar khusus, atau mendirikan saluran yang baru untuk menjual barang di seluruh pasar. setiap perubahan harus sesuai dengan strategi pemasaran keseluruhan : produk, harga dan promosi .

Strategi pengendalian saluran distribusi adalah menguasai semua anggota saluran agar dapat mengendalikan kegiatan mereka secara terpusat kearah pencapaian tujuan bersama dengan tujuan: meningkatkan pengendalian, memperbaiki ketidakefisienan, mengetahui efektivitas biaya melalui kurva pengalaman dan mencapai skala ekonomi, dengan kata lain untuk mencapai efektivitas saluran distribusi.

Saluran pemasaran konvensional biasanya terdiri dari produsen, pedagang grosir dan pengecer bebas yang masing-masing berupaya memaksimalkan labanya masing-masing. Tidak satupun anggota saluran itu dapat mengendalikan anggota yang lain. Bagi kebanyakan perusahaan pengendalian terhadap anggota saluran lainnya merupakan faktor yang penting karena dapat menimbulkan skala ekonomis usaha, pembelian barang menjadi murah, dapat menerapkan iklan bersama dan mampu memperkerjakan ahli pemasaran. Agar dapat melaksanakan kewajiban sebagai pemimpin saluran diperlukan komitmen dan sumber daya yang kuat, namun

pengendalian yang besar pada saluran distribusi tidak menjamin operasi yang lebih efisien.

Jenis strategi pengendalian saluran distribusi ditentukan oleh tipe saluran distribusi yaitu *vertical marketing system (VMS)* yaitu jaringan yang dikelola secara terpusat dan professional yang didesain untuk mencapai penghematan operasional dan hasil pemasaran yang maksimal. *Horizontal marketing system (HMS)* merupakan jaringan yang terbentuk apabila perusahaan perantara yang tidak berkaitan menggabungkan sumber daya dan program pemasarannya guna memanfaatkan peluang pasar yang ada, dan dikelola dalam satu manajemen.

Memperoleh suatu peran kepemimpinan dan kekuatan di dalam saluran distribusi adalah masalah manajemen yang penting. Satu perusahaan akan mendapat kekuatan terhadap organisasi saluran yang lain karena memiliki kelebihan dan spesifikasi yaitu ukuran usaha, pengalaman dan faktor-faktor lingkungan dan kemampuan untuk memanfaatkan faktor-faktor tersebut. Kekuatan pemimpin saluran tergantung pada keunggulan bersaing dan lingkungannya (Etgar, 1977).

Anggota saluran menggunakan kekuatan untuk membedakan siapa yang akan melakukan aktivitas pemasaran, mengkoordinasi kinerja perusahaan dan mengelola konflik diantara mereka sendiri (Stern & El Anssary dan Stend 1992 dalam Brown et.al 1995).

Kekuatan dibagi atas kekuatan paksa (*coersive*) dan kekuatan non paksa (*non coersive*). Hukuman atau pemaksaan sendiri merupakan kekuatan paksa, sedangkan

ganjaran, legalitas, keahlian dan rujukan merupakan kekuatan *noncoersive* (Hunt dan Nevin dalam Brown et al, 1995).

Fondasi dari kekuatan adalah saling ketergantungan, kontrol atas sumber daya atau fungsi-fungsi dilakukan oleh anggota saluran yang mempunyai sumber untuk mempengaruhi (anggota saluran S) untuk anggota saluran yang merupakan target yang untuk dipengaruhi (anggota saluran T) (Gaski, 1984 dalam Brown et al 1995).

Ada lima sumber kekuatan sosial yang diidentifikasi oleh tipologi French dan Raven (Shipley dan Egan 1992) yaitu : imbalan dan ganjaran (*Reward power*) yang digunakan untuk mendapatkan kesepakatan melalui ganjaran dan atau penghargaan, pemaksaan (*coersive power*) yang didasarkan pada ketakutan dari hukuman untuk ketidakpatuhan, keabsahan (*legitimate power*) didasarkan pada wewenang dan hak-hak yang sah, keahlian (*expert power*) yang berlaku apabila anggota yang lain mempunyai keahlian yang lebih kompeten, dan rujukan (*reference power*) yang didasarkan atas pemenuhan kebutuhan melalui pencarian kepentingan bersama.

Strategi manajemen konflik dalam saluran distribusi adalah untuk mengatasi konflik yang terjadi antara anggota saluran distribusi yang pada umumnya bersumber pada ketidaksamaan tujuan, hak dan peranan yang tidak jelas, perbedaan persepsi, dan sangat besarnya ketergantungan perantara kepada produsen. Untuk mengelola konflik perusahaan dapat menerapkan satu atau beberapa strategi berikut :

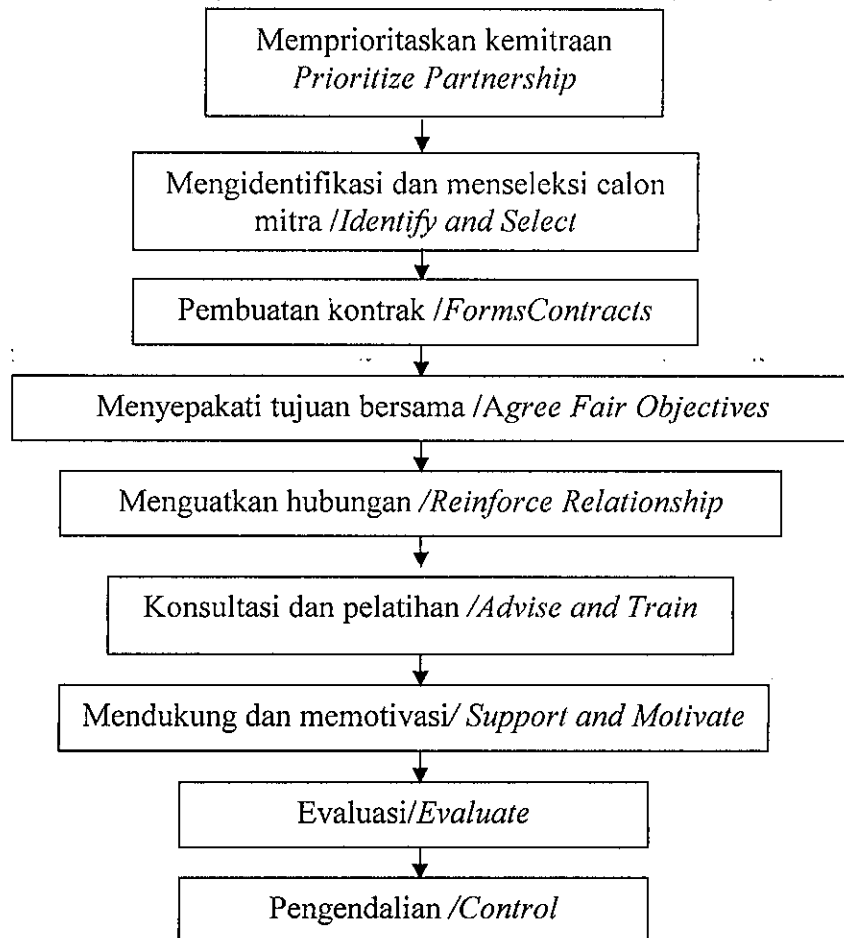
1. *Bargaining strategy* yaitu salah satu anggota saluran berinisiatif sendiri dalam proses tawar menawar dimana ia bersedia mengalah dengan harapan pihak lain juga berbuat serupa.
2. *Boundary strategy* yaitu menangani konflik dengan diplomasi, dimana kedua belah pihak mengirim wakil-wakilnya untuk berunding memecahkan konflik yang terjadi.
3. *Interpenetration strategy* yaitu pemecahan konflik dengan interaksi informal yang sering melibatkan pihak lain untuk membangun apresiasi terhadap pandangan masing-masing. Salah satu caranya adalah dengan bergabung dalam suatu asosiasi dagang.
4. *Superorganizational strategy* yaitu menggunakan pihak ketiga yang netral untuk menangani konflik. Strategy ini terdiri dari 4 macam :
 - a. *Conciliation* yaitu upaya informal pihak ketiga untuk mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik dalam rangka membuat perjanjian damai.
 - b. *Mediation* yaitu pihak ketiga merekomendasikan penyelesaian bagi kedua belah pihak.
 - c. *Compulsary arbitration* yaitu menggunakan lembaga hukum untuk menyelesaikan konflik.
 - d. *Voluntary arbitration* yaitu menggunakan pihak ketiga yang disepakati bersama (diluar lembaga hukum) untuk menyelesaikan masalah/konflik.

5. *Superordinate goal strategy*, yaitu para anggota saluran yang berkonflik menetapkan tujuan bersama.
6. *Exchange of person strategy* yaitu masing-masing pihak yang berkonflik saling bertukar personil, tujuannya adalah agar masing-masing pihak dapat memahami sudut pandang dan situasi yang dihadapi pihak lainnya.
7. *Cooptation* yaitu menggunakan pimpinan organisasi lain yang ditempatkan di dewan penasihat atau dewan direktur untuk didengarkan pendapatnya dalam mengatasi konflik.

2.2 Hubungan Kemitraan dengan Efektivitas Saluran Distribusi

Sebuah model pendekatan kemitraan ditunjukkan pada gambar di bawah ini yang didasarkan atas studi empiris dan konseptual yang mendukung proposisi bahwa manajemen rantai suplai (*supply chain management*) yang efektif akan membawa pada kinerja saluran distribusi yang efektif.

Gambar 2.3
Model dari Pendekatan Kemitraan



Sumber : Shipley dan Egan (1992)

Tugas pertama dari pimpinan saluran adalah membujuk anggota untuk memakai filosofi kemitraan dari pada memperlakukan anggota sebagai lawan dari pertukaran proses (Mallen, B.E., 1969 dalam Shipley dan Egan, 1992) dengan tujuan kemudahan komunikasi dan interaksi personal, rasa saling percaya dan hormat, keadilan, konsensus,

pengakuan kepentingan bersama dan penerimaan kebutuhan akan perilaku yang terkoordinasi.

Berdasarkan mentalitas kemitraan, pemimpin mengidentifikasi dan merekrut calon anggota dengan kriteria seleksi antara lain : kecakapan, manajerial, tingkat motivasi, pencakupan pasar, pemasaran dan kemampuan menjual, hubungan pelanggan dan status finansial (Abratt dan Pitt 1989; Pegram, 1965; Shipley, 1984; dalam Shipley dan Egan, 1992).

Pembuatan kontrak yang didasarkan atas tujuan bersama didasarkan atas keadilan dan tekad bersama untuk memajukan konsensus. Kontrak dibuat jelas menetapkan tanggung jawab dari kedua belah pihak, kompensasi, jangka waktu perjanjian, penyelesaian pertikaian dll.

Penguatan dari hubungan menunjukkan tindakan pemimpin kemitraan untuk mencapai kepentingan bersama. Penguatan ini dilakukan terus menerus dan didasarkan pada komunikasi yang efektif, khususnya kontak personal untuk memperkuat hubungan dan pengertian. Dengan komunikasi dapat mengelola perusahaan untuk mempertinggi efektifitas saluran (Anderson dan Narus, 1990 ; Anderson dan Weitz, 1992 dalam Setiyanto, 2001) .

Anggota saluran memerlukan saran dan latihan untuk meningkatkan efektifitas usaha, saran dan latihan berupa pengetahuan produk, pelatihan pemasaran, pelatihan keuangan dan kemampuan lainnya (Rosenbloom, 1978; Shipley ,D., dalam Shipley dan Egan 1992).

Pemimpin saluran mengakui adanya kebutuhan berupa dukungan dan motivasi yang diperlukan anggotanya berupa periklanan, promosi, informasi pasar dan training, imbalan finansial, hubungan jangka panjang, tujuan-tujuan yang wajar, penghargaan dan bentuk lain kerjasama (Shibley dan Teas, 1979; Shipley 1987 dalam Shipley dan Egan 1992).

Evaluasi dan pengendalian merupakan elemen integral dari kemitraan saluran yang efektif. Evaluasi dari perilaku dan kinerja anggota saluran diperlukan untuk mengembangkan dan mempertahankan kinerja saluran distribusi, (Shipley dan Egan 1992). Kemitraan meningkatkan kerjasama antar saluran dan mengurangi konflik, kerjasama dan keadilan, sehingga nantinya efektivitas saluran distribusi dapat dengan mudah dicapai.

Johnson (1999) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa saling ketergantungan, fleksibilitas, harapan untuk kerjasama jangka panjang, dan kualitas kemitraan di dalam industri saluran distribusi merupakan antesenden yang mempengaruhi integrasi stratejik yang berdampak pada kinerja perusahaan. Kualitas kemitraan yang didasarkan atas kepercayaan, keadilan dan kesetaraan akan memacu integrasi yang stratejik antar perusahaan dan mereka cenderung memandang kemitraan sebagai asset yang stratejik dan merupakan alat dari kebijakan stratejik (*strategic tool*).

2.3 Hubungan Kewirausahaan dengan Efektivitas Saluran Distribusi

Beberapa penelitian bahwa faktor pendorong pertumbuhan ekonomi utama adalah usahawan. Manajemen usaha sangat dibutuhkan dalam memulai dan mengembangkan semua jenis bisnis termasuk saluran distribusi terlebih di turbulensi lingkungan bisnis.

Pola distribusi yang menghilangkan peran sub agen, karena produsen sesungguhnya berharap bahwa dengan pengelolaan *sole agent* yang mempunyai sejumlah cabang di berbagai kota besar akan dapat mengatasi kelemahan pada sistem distribusi yang mengandalkan sub agent (*sub agent system*) yaitu pada resiko pembayaran namun keunggulan dari sub agen sistem adalah sub agen sangat dinamis, efektif dan memiliki semangat *entrepreneurial*. Problema besar yang dihadapi distributor besar seperti yang telah dijelaskan dalam bab latar belakang di atas dan rendahnya motivasi dari manajer cabang akan berpengaruh pada kinerja penjualan, belum lagi kecenderungan bahwa distributor besar nasional menangani begitu banyak produk dan prinsipal jika tidak dikelola secara profesional dengan semangat *entrepreneur* akan menjadi tidak fokus. Dalam pola seperti ini produsen tidaklah dapat melepaskan supervisi dan pengendalian semata-mata. (Goni, 1998).

Entrepreneur adalah orang yang menerapkan kemampuannya untuk mengatur, menguasai alat-alat produksi dan menghasilkan hasil yang berlebihan yang selanjutnya dijual atau ditukarkan dan memperoleh pendapatan dari usahanya tersebut (McClelland, 1967 dalam As'ad, 2000), sedangkan menurut Schumpeter yang disebut seorang

entrepreneur adalah orang yang menggerakkan perekonomian masyarakat untuk maju, mencakup mereka yang mengambil resiko, mengkoordinasi mengelola penanaman modal atau sarana produksi, mereka yang mengenalkan fungsi faktor produksi baru, atau mereka yang memiliki respon kreatif dan inovatif (Amin, 1978).

Entrepreneurship (kewirausahaan) didefinisikan sebagai proses penciptaan nilai dengan menggunakan satu kesatuan sumber daya yang unik untuk memanfaatkan peluang (Stevenson, et al 1989 dalam Morris 2002), hasilnya tidak hanya sesuatu yang baru dalam perusahaan tetapi juga pembaharuan yang bersifat strategik dari yang sudah ada (Gutth et al dalam Morris 2002), proses tersebut meliputi kegiatan yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang, mendefinisikan konsep bisnis, mencari dan mendapatkan sumberdaya yang dibutuhkan, mengelola dan memetik hasilnya.

Seorang usahawan adalah seorang yang memiliki kemampuan dan sikap mandiri, kreatif, inovatif, ulet, berpandangan jauh ke depan, pengambilan resiko yang sedang dan tanpa mengabaikan kepentingan orang lain dalam bidangnya atau masyarakat.

Menurut David McClelland seorang wirausahawan mempunyai motif berprestasi (*achievement*), motif berafiliasi (*affiliation*) dan motif berkuasa (*power*), namun motif untuk berprestasi lebih menonjol dari pada yang dimiliki oleh mereka yang bukan wirausahawan (As'ad, 2000).

Penelitian oleh USAID terhadap usahawan di 3 (tiga) negara yang sedang berkembang di Amerika Latin (Equador), Afrika (Malawi) dan Asia (India)

menunjukkan seorang wirausahawan yang berhasil mempunyai kompetensi : keinginan untuk berprestasi (*achievement*), berfikir dan memecahkan masalah (*thinking and problem solving*), kematangan pribadi (*personal maturity*) dan pengaruh (*influence*), ke empat kompetensi ini yang membedakan wirausahawan biasa dengan yang unggul. Sikap dan perilaku (*behavioral*) yang ditunjukkan dari ke empat kompetensi tersebut adalah sebagai berikut (Spencer, 1991):

Model kompetensi generik *entrepreneurship* (Spencer, 1991)

1. Motive untuk berprestasi (*Achievement*)

1.1 Mencari dan menindaklanjuti peluang

- a. Mencari dan menindaklanjuti peluang bisnis baru.
- b. Menangkap peluang yang tidak biasa (unik) untuk mendapatkan keuangan, wilayah, peluang kerja dan bantuan.

1.2 Kegigihan

- a. Mengambil tindakan yang berulang atau yang berbeda untuk mengatasi masalah.
- b. Mengambil tindakan antisipasi untuk menghadapi hambatan yang besar.

1.3 Mencari informasi

- a. Mencari informasi mengenai cara menyediakan produk atau jasa.
- b. Konsultasi kepada pakar untuk masalah bisnis dan teknis.

- c. Mencari informasi atau bertanya untuk mengklarifikasi kebutuhan supplier.
- d. Melakukan sendiri penelitian pasar, analisa dan investigasinya.
- e. Melakukan kontak dan menggunakan jejaring (*network*) untuk mendapatkan informasi yang berguna.

1.4 Memperhatikan kerja yang berkualitas tinggi

- a. Menetapkan keinginan untuk memproduksi dan menjual produk atau jasa yang mempunyai kualitas unggul.
- b. Membandingkan pekerjaan atau perusahaan secara obyektif terhadap yang lain

1.5 Komitmen terhadap kesepakatan kerja

- a. Melakukan pengorbanan atau usaha yang lebih untuk menyelesaikan tugas.
- b. Menerima dengan penuh tanggung jawab dari masalah yang ada yang terkait dengan penyelesaian tugas untuk pelanggan.
- c. Menempatkan pekerja dan pekerjaan pada tempatnya yang sesuai agar dapat bekerja dengan baik.
- d. Menyatakan kepeduliannya untuk memuaskan pelanggan.

2. Berfikir dan memecahkan masalah (*thinking and problem solving*)

Perencanaan yang sistematis

- a. Merencanakan dengan membagi tugas besar menjadi tugas-tugas kecil.

- b. Mengembangkan rencana untuk mengatasi kendala.
 - c. Mengevaluasi alternatif-alternatif.
 - d. Mengambil pendekatan yang sistematis dan logis pada setiap aktivitas.
3. Kematangan pribadi (*personal maturity*)

Kepercayaan diri

- a. Mengekspresikan kepercayaan pada kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan.
 - b. Teguh pada penilaiannya untuk menghadapi pihak yang berlawanan atau kegagalan.
 - c. Mengetahui tingkat resiko bisnis.
4. Pengaruh (*Influence*)

Menggunakan strategi-strategi untuk mempengaruhi orang lain.

- a. Mengembangkan kontak bisnis.
- b. Menggunakan orang yang berpengaruh sebagai agen untuk menyempurnakan tujuannya.
- c. Menyeleksi informasi yang akan diberikan ke orang lain.
- d. Menggunakan strategi untuk mempengaruhi dan membujuk orang lain.

Thomas Begley dan David P. Boyd dalam Hanafi, 2000 mengemukakan lima dimensi yang membedakan wirausahawan dan bukan wirausahawan. Kelima dimensi tersebut yaitu :

1. Kebutuhan untuk mencapai prestasi. Wirausahawan mempunyai kebutuhan jenis ini yang lebih besar dibandingkan dengan non wirausahawan.
2. Pengendalian terhadap diri (*locus of control*). Wirausahawan merasa bahwa ia mengendalikan hidupnya dengan baik, sukses hidupnya tidak ditentukan oleh nasib atau faktor-faktor di luar dirinya.
3. Pengambilan resiko. Wirausahawan mengambil resiko yang moderat, tidak terlalu tinggi (seperti penjudi) , juga tidak terlalu rendah (seperti orang yang pasif).
4. Toleransi terhadap ketidakjelasan. Wirausahawan mengambil keputusan berdasarkan informasi yang tidak lengkap atau tidak jelas. Situasi yang dihadapi mereka dan kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap situasi ketidakjelasan tersebut lebih besar dibandingkan dengan non wirausahawan.
5. Perilaku tipe-A. Tipe A merupakan perilaku mengerjakan lebih dengan menggunakan waktu yang sempit, meskipun mungkin hal ini menyebabkan keberatan dari pihak lain. Wirausahawan mempunyai perilaku seperti ini yang lebih tinggi.

Seorang wirausahawan yang sukses disamping kemampuan di atas dituntut juga kemauan yang kuat.

Kompetensi kewirausahaan dibutuhkan di dalam mengimplementasikan strategi pemasaran dalam hal ini strategi distribusi dan orientasi pasar agar didapat hubungan saluran distribusi yang sinergis, dengan orientasi pasar memungkinkan saluran distribusi untuk menciptakan keunggulan bersaing yang mantap melalui *responsiveness (tanggap)* terhadap kebutuhan pelanggan. Orientasi pasar juga meningkatkan kredibilitas, ketulusan (*benevolence*), komitmen untuk menjalin hubungan dan norma-norma kerjasama yang pada akhirnya berdampak pada kinerja keuangan : *Cash flow, return on shareholder equity, gross profit margin, Net profit from operation, profit to sales ratio, return on investment dan ability to fund business growth firm profits* (Siguaw, Simpson & Baker, 1998).

Pola saluran distribusi yang menggunakan pola distribusi *Multi Level Marketing (MLM)* menuntut pelakunya untuk mempunyai motivasi untuk berprestasi (*achievement*), usaha untuk mempengaruhi orang lain, kemampuan untuk memotivasi orang lain untuk menghasilkan uang secara mandiri, mau menanggung resiko terutama pada saat awal usaha, dan kemampuan untuk melihat dan menangkap peluang, kompetensi tersebut hanya dimiliki oleh seorang *entrepreneur*, dengan semangat *entrepreneurship* maka akan memungkinkan pertumbuhan usaha (Free, 1992).

Benetton dan McDonald telah membuktikan pentingnya inovasi dalam saluran distribusi produk mereka di samping daya tarik produk mereka. Produk mereka mudah untuk dijangkau oleh pelanggan mereka, hal ini karena semangat inovasi yang dimiliki oleh mereka (Keegan, 1996).

Penelitian lain menyebutkan bahwa jiwa *entrepreneurship* meliputi 5 hal yaitu : *autonomy* (kebebasan untuk mengambil keputusan), *innovativeness* (kemampuan untuk mengembangkan sesuatu yang baru dan unik, dan menangkap peluang), *risk taking* (sikap untuk menanggung resiko), *proactiveness* (sikap tanggap dan proaktif terhadap perubahan lingkungan termasuk pelanggan), dan *competitive agresiveness* (kemampuan untuk bersaing dengan pesaing untuk mendapatkan peluang bisnis) (Lumpkin, 1996).

Yeoh dan Jeong (1996) telah menyimpulkan bahwa *entrepreneurship* mempunyai pengaruh terhadap kinerja saluran ekspor dengan struktur saluran ekspor bersifat organik yaitu bercirikan fleksibilitas, kontak yang intensif dan informal serta prosedur dan sedikit standarisasi dimana perusahaan tersebut dihadapkan pada persaingan yang hiperkompetitif. Penelitian-penelitian yang sebelumnya menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan pada tingkat perusahaan sangat berpengaruh pada orientasi pemasaran, kedua orientasi tersebut merupakan wujud dari respon strategis terhadap turbulensi lingkungan.

Kotler (2001) menyatakan bahwa pemasaran yang efektif saat ini sangat menuntut strategi yang berbeda-beda pada semua tingkatan dan harus membuat perbedaaan antara *entrepreneurial marketing (EM)* dengan konsep marketing yang telah ada. EM merupakan konstruk yang terpadu dalam konsep pemasaran di era yang penuh perubahan, kompleks, *chaos*, kontradiktif dan sumber daya yang terbatas. *Entrepreneurial Marketing (EM)* adalah aktivitas mengidentifikasi secara proaktif dan menggali peluang untuk mencapai dan mempertahankan pelanggan yang memberikan

keuntungan melalui pendekatan yang inovatif terhadap manajemen risiko, efektivitas sumber daya dan pengembangan/membangun nilai (*value creation*) (Morris dan Lewis, 2002)

Morris et al (2002) menjelaskan 7 dimensi EM yaitu inovatif, proaktif, memperhitungkan resiko, fokus pada peluang, efektivitas sumber daya, intensitas pelanggan dan membangun nilai.

Morris dan Lewis (1995) menyimpulkan bahwa dalam membangun kemakmuran ekonomi dan meningkatkan kualitas kehidupan sosial dimana marketing merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari hal tersebut, entrepreneurship merupakan instrumen yang mempengaruhi evolusi fungsi marketing di seluruh tingkat organisasi dan sosial/masyarakat. Tiga dimensi sikap dan perilaku yang mendasari kewirausahaan adalah : inovatif (*innovation*), pengambilan resiko (*risk taking*) dan proaktif (*proactiveness*).

Penelitian yang telah dilakukan Barret (2000) yang didasarkan atas *contingency theory* menganalisis pengaruh *corporate entrepreneurship* dan kinerja perusahaan dengan *moderating factor* bauran pemasaran menyatakan bahwa titik berat dari *contingency theory* adalah pada perilaku yang responsif terhadap perubahan, ancaman dan peluang di lingkungan dan di internal bisnis. *Corporate entrepreneurship (CE)* terdiri dari dimensi: proaktif dalam menghadapi kebutuhan pelanggan dan pesaing, inovatif didalam produk dan proses serta realistik dalam pengambilan resiko. CE

merupakan jantung dari orientasi strategi perusahaan dengan kinerja perusahaan sebagai alat ukur keberhasilannya.

Dari penelitian yang telah dipaparkan di atas baik dari penelitian yang dilakukan oleh USAID, maupun dari beberapa jurnal terdapat benang merah bahwa untuk seorang yang menjalankan bisnis mulai dari awal, pengembangan maupun melanjutkan usaha untuk bertahan diperlukan kompetensi *entrepreneurship*, perilaku yang dituntut untuk itu dinyatakan dalam definisi yang berbeda-beda namun semua mempunyai benang merah dan tujuan yang sama yaitu perilaku yang dibutuhkan untuk berbeda dari pesaing agar perusahaan dapat unggul dalam persaingan.

Mengacu pada penelitian di atas maka kewirausahaan berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi, variabel kewirausahaan yang akan diteliti pada tesis ini adalah dimensi dasar dari kewirausahaan : inovatif, pengambilan resiko dan proaktif (Morris & Lewis, 1995; Yeoh & Jeong, 1996; Siguaw, Simpson & Baker, 1998; Lumpkin, 1996; Barret 2000). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lumpkin (1996), Barret (2000) kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran.

2.4 Hubungan Efektivitas Saluran Distribusi dengan Kinerja Pemasaran

Strategi distribusi merupakan suatu hal yang penting untuk mencapai efektivitas saluran distribusi sehingga kinerja perusahaan dapat tercapai. Proposisi yang belum diuji dan dapat dikembangkan menjadi pertanyaan penelitian atau hipotesis yaitu

variabel-variabel strategi pemasaran yang berhubungan dengan strategi distribusi bersifat lebih sukar ditiru dan karena itu menghasilkan *return* yang lebih bertahan lama dibandingkan dengan bentuk produk dan fungsi produk (Ferdinand, 2000 a).

Pengukuran efektifitas saluran distribusi diukur melalui sejumlah indikator-indikator pengukuran (El-Ansary & Cooper dalam Bowersox et.al., 1992) sebagai berikut :

1. Kecukupan jumlah

Tingkat kecukupan jumlah unit yang ingin dicapai dalam kuantitas yang diperlukan, termasuk dalam hal ini adalah sisi kualitas.

2. Waktu pengiriman

Ketepatan serta kecepatan dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan/dibutuhkan.

3. Kelengkapan varian/item produk

Tingkat kecukupan varian (item produk) yang dibutuhkan oleh anggota jalur.

Kinerja perusahaan merupakan konstruk (faktor) yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik kinerja pemasaran maupun kinerja keuangan (Ferdinand, 2000 a).

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Johnson (1999) menyatakan pengukuran kinerja pemasaran didasarkan atas kinerja penjualan, *market share*, porsi pasar dan pertumbuhan penjualan, sedangkan Voss dan Voss (2000) menyatakan bahwa ukuran kinerja perusahaan adalah peningkatan *market share*, pertumbuhan penjualan, peningkatan kinerja keuangan, kinerja inovasi. Kinerja keuangan berupa rasio keuntungan, *Return on Investment* sedangkan kinerja inovasi berupa inovasi teknis dan inovasi administrasi. Dalam industri manufaktur titik sentral adalah pada inovasi teknis antara lain berupa pertumbuhan produk baru dan pelanggan.

Mengacu pada penelitian di atas dalam penelitian ini pengukuran kinerja pemasaran didasarkan atas pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan laba.

2.5 Penelitian terdahulu

Pengaruh kekuatan (*power*) telah dilakukan dikemukakan oleh Dwyer (1980), terdapat 2 jenis kekuatan paksaan *coersive* dan *noncoersive*, disimpulkan bahwa kekuatan non koersif yang digunakan pemimpin saluran lebih efektif dibandingkan kekuatan koersif. Shipley, David dan Egan (1992) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa penggunaan kekuatan yang salah mengakibatkan konflik antara anggota saluran

distribusi produk bir. Setiyanto (2001), Kusumawardhani (2002), Sudirdjo (2002) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kekuasaan yang digunakan oleh anggota yang mempunyai sumber pengaruh terhadap efektivitas saluran distribusi, semakin tinggi kekuasaan yang digunakan saluran distribusi semakin efektif, dan terdapat pengaruh positif kemitraan antar anggota saluran semakin baik kemitraan antar anggota saluran distribusi dan mempengaruhi kinerja penjualan (Sudirdjo, 2002).

McClelland et.al (1987) menyimpulkan bahwa kompetensi kewirausahaan yaitu *achievement* (Pencapaian prestasi), *thinking & problem solving* (pemecahan masalah), *Maturity* (kematangan) and *self confidence* (kepercayaan diri) membedakan pengusaha yang berhasil dengan yang kurang berhasil. Penelitian dari McClelland ini memfokuskan pada sisi internal dari pengusaha.

Yeoh dan Jeong (1996) telah menyimpulkan bahwa *entrepreneurship* mempunyai pengaruh terhadap kinerja saluran ekspor dengan struktur saluran ekspor bersifat organik yaitu bercirikan fleksibilitas, kontak yang intensif dan informal serta prosedur dan sedikit standardisasi dimana perusahaan tersebut dihadapkan pada persaingan yang hiperkompetitif. Penelitian-penelitian yang sebelumnya menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan pada tingkat perusahaan sangat berpengaruh pada orientasi pemasaran, kedua orientasi tersebut merupakan wujud dari respon strategis terhadap turbulensi lingkungan. Johnson (1999) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa pengaruh saling ketergantungan, fleksibilitas, kualitas hubungan, kontinuitas

hubungan jangka panjang, pengambilan keputusan, mempunyai pengaruh positif terhadap integrasi strategis dalam saluran distribusi yang berdampak pada kinerja saluran distribusi .

Barret, et.al (2000) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kewirausahaan dalam perusahaan mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan dan merupakan inti dari orientasi strategik. Konstruk dari kewirausahaan 1. Proaktif terhadap pelanggan dan pesaing. 2. Inovatif dalam produk dan proses, 3. Realistis dalam pengambilan resiko. Dalam penelitian ini Barret meneliti tiga faktor bauran pemasaran sebagai moderating faktor *corporate entrepreneurship* dan kinerja perusahaan, dengan populasi perusahaan manufaktur. Kewirausahaan diperlukan untuk menghadapi perubahan bisnis.

Pada penelitian ini merupakan lanjutan dari penelitian terdahulu dengan karakteristik bisnis yang berbeda serta menambahkan konstruk kewirausahaan dalam meningkatkan efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran.

2.6 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

Dari beberapa bahan bacaan yang dipelajari, bahan bacaan utama yang digunakan dalam penyusunan tesis ini diringkas dalam Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1

Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal, Pengarang, tahun	Studi	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	The Identification and Assessment of Competencies and Other Personal Characteristics of Entrepreneurs in Development Countries. Mc Clelland, Mansfield et al (1987)	Meneliti kompetensi <i>entrepreneurship</i> yang membedakan pengusaha yang sukses dan kurang sukses	MANO VA	Dengan Uji Multivariate Analysis Of Variance (MANOVA) disimpulkan bahwa kompetensi yang membedakan pengusaha sukses dan kurang sukses adalah : 1. <i>Achievement</i> 2. <i>Thinking & problem solving</i> 3. <i>Personal maturity</i> . 4. <i>Influence</i> .
2.	Power, conflict and co-operation in brewer tenant distribution channels. Shipley, David and Egan (1992)	Meneliti tentang pengaruh tipe kekuasaan dan kemitraan pada saluran distribusi produk minuman bir.	Metode kualita- tif	Kemitraan meningkatkan kerjasama saluran distribusi dan kewenangan yang bersifat non-koersif , komunikasi, kerjasama yang setara dan menguntungkan mengurangi konflik sesama anggota saluran.
3.	Contingency Relationship Between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Enviroment . A proposed conceptual model of export performance . Yeoh and Jeong	Mengkaji hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja saluran ekspor.	Research paper	Kinerja saluran ekspor dipengaruhi oleh kewirausahaan dengan <i>moderating factor</i> pada bentuk perusahaan dan lingkungan bisnis . Konstruk kewirausahaan yang dievaluasi adalah : <i>innovativeness</i> , <i>risk taking</i> dan

Tabel 2.1 Lanjutan

	(1996)			<i>proactiveness</i> yang merupakan dimensi dasar dan dimensi universal dari orientasi strategik.
4.	Strategic Integration In Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as Strategic Asset Johnson (1999)	Meneliti tentang pengaruh Saling Ketergantungan, fleksibilitas, kualitas hubungan, kontinuitas hubungan jangka panjang, pengambilan keputusan, terhadap integrasi strategis dalam saluran distribusi yang berdampak pada kinerja	SEM	Ketergantungan, fleksibilitas, kualitas hubungan, kontinuitas hubungan jangka panjang, pengambilan keputusan, mempunyai pengaruh positif terhadap integrasi strategis yang berdampak pada kinerja saluran distribusi.
5.	Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment Voss and Voss (2000)	Meneliti pengaruh 3 orientasi strategik : orientasi produk, orientasi pelanggan dan orientasi pesaing terhadap kinerja perusahaan	Analisis regresi	Kinerja perusahaan di pengaruhi oleh 3 orientasi strategik. Pengukuran kinerja meliputi : <i>market share, sales growth, sales performance, financial performance, innovation performance.</i>
6.	Marketing Mix Factors as Moderators of The Corporate Entrepreneurship Business Performance Relationship – A	Meneliti <i>Marketing Mix (product, price & promotion)</i> sebagai faktor moderating hubungan antara	Analisa regresi dan korelasi	Kewirausahaan dalam perusahaan mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Konstruksi dari kewirausahaan 1. Proaktif terhadap pelanggan dan

Tabel 2.1 Lanjutan

	Multistage, Multivariate Analysis. Barret et.al (2000)	kewirausahaan dalam perusahaan dengan kinerja perusahaan .		pesaing. 2. Inovatif dalam produk dan proses. 3. Realistis dalam pengambilan resiko.
7.	Analisis Pengaruh <i>Power</i> dan <i>Partnership</i> terhadap efektivitas saluran distribusi dry consumer product. (studi kasus di PT Tiga Raksa Satria Tbk, Smg), Setyanto, (2001)	Menguji pengaruh <i>Power</i> dan <i>partnership</i> terhadap efektivitas saluran distribusi .	SEM	<i>Power</i> dan <i>Partnership</i> memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan efektivitas saluran distribusi dry consumer product . Variabel : <i>Power</i> : keahlian, wewenang, hukuman, penghargaan, rujukan. (5) <i>Partnership</i> : bentuk kontrak, hubungan yang kuat, saran & nasehat, dorongan & motivasi, evaluasi, control, mengutamakan kemitraan, komunikasi, konsensus, (9). Efektivitas Dist : 1. Kecukupan jumlah 2. Waktu pengiriman. 3. Kelengkapan item produk.
8.	Analisis Kekuasaan dan Kemitraan dalam Pengelolaan Efektivitas Distribusi (Studi kasus Distribusi bahan bakar minyak tanah pada rayon V Pertamina UPPDN IV	Menguji pengaruh kekuasaan dan kemitraan dalam pengelolaan efektivitas distribusi	SEM	Kekuasaan dan Kemitraan memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan efektivitas saluran distribusi untuk bahan bakar minyak tanah Variabel : Kekuasaan : 1. penghargaan/imbalan,

Tabel 2.1 Lanjutan

	Cabang Yogyakarta) Kusumawardani (2001)			<p>2. sanksi/hukuman</p> <p>3. wewenang dan hak2 yang sah.</p> <p>4. keahlian.</p> <p>Kemitraan :</p> <p>1. Tanggung jawab terhadap kontrak.</p> <p>2. Hubungan yang kuat.</p> <p>3. saran/nasehat.</p> <p>3. Evaluasi.</p> <p>4. Kontrol .</p> <p>Efektivitas dist idem no.7</p>
9.	<p>Analisis Pengaruh <i>Power</i> dan <i>Partnership</i> terhadap efektivitas saluran distribusi untuk peningkatan kinerja penjualan .</p> <p>(Studi kasus PT Jumbo Power International di Semarang), Sudirdjo (2002)</p>	<p>Menguji pengaruh <i>Power</i> dan <i>partnership</i> terhadap efektivitas saluran distribusi dan kinerja penjualan</p>	SEM	<p><i>Power</i> dan <i>Partnership</i> memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan efektivitas saluran distribusi untuk kinerja penjualan pelumas merk Jumbo.</p> <p>Variabel :</p> <p>Kekuasaan :</p> <p>1. Mengutamakan kemitraan.</p> <p>2. Evaluasi.</p> <p>3. Kontrol.</p> <p>Kemitraan :</p> <p>1. Wewenang.</p> <p>2. Penghargaan/imbalan.</p> <p>3. Hukuman .</p> <p>Efektivitas Dist : idem</p> <p>Kinerja penjualan :</p> <p>1. Pertumbuhan pelanggan</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

				2. Pertumbuhan penjualan 3. Laba.
--	--	--	--	--------------------------------------

Sumber : Jurnal -jurnal untuk Penelitian (2004)

2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu dan telaah pustaka yang membahas mengenai pencapaian kinerja pemasaran melalui saluran distribusi yang efektif, maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini.

Didalam penelitian ini pengaruh variabel yang diteliti adalah semua variabel yang mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas saluran distribusi dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pemasaran, walaupun kewirausahaan didalam kerangka pemikiran teoritis mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pemasaran namun tidak diteliti. Fokus penelitian ini adalah pengaruh variabel kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan terhadap efektivitas saluran distribusi sebagai *moderating effect* terhadap kinerja pemasaran. Hubungan langsung kewirausahaan dengan kinerja pemasaran digambarkan dalam garis putus-putus yang menggambarkan bahwa hubungan tersebut tidak dianalisis dalam penelitian ini. Kerangka Pemikiran teoritis dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut ini :

2.8 Dimensi Variabel dan Hipotesis

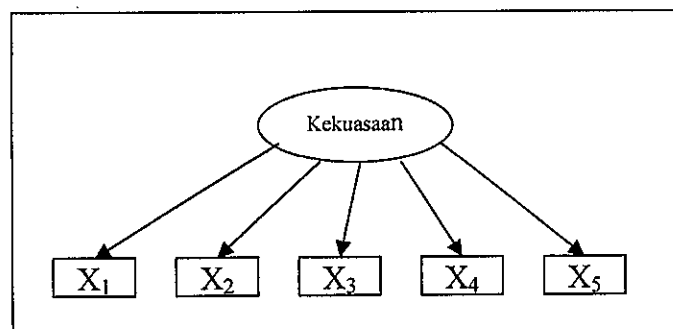
2.8.1 Dimensi – dimensi Variabel

Sesuai dengan kerangka pemikiran teoritis yang digambarkan pada gambar 2.3, strategi distribusi yang terdiri dari kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan, serta efektivitas saluran distribusi merupakan variabel dari kinerja pemasaran yang diperoleh melalui teori-teori dan bukti empiris yang cukup. Indikator/dimensi dari masing-masing variabel sebagai berikut :

- Variabel kekuasaan terdiri dari 5 (lima) dimensi yaitu : keahlian, wewenang, hukuman, penghargaan dan rujukan yang digambarkan pada gambar 2.5 berikut :

Gambar 2.5

Dimensi dari Variabel Kekuasaan



Sumber : Shipley, Davis dan Egan (1992)

Keterangan :

X₁ : Keahlian

X₂ : Wewenang

X₃ : Hukuman

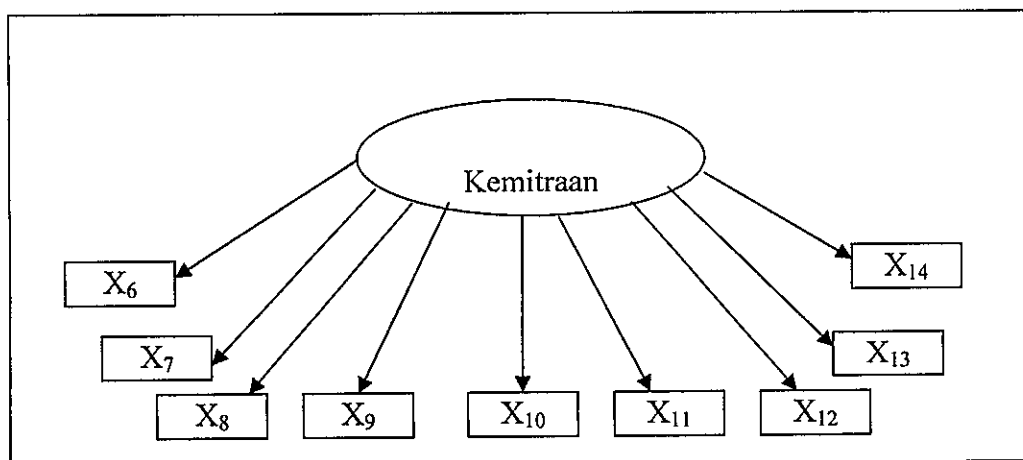
X₄ : Penghargaan

X₅ : Rujukan

- Variabel kemitraan terdiri dari 9 (sembilan) dimensi yaitu : bentuk kontrak, hubungan yang kuat, saran dan nasehat, dorongan dan motivasi, evaluasi, kontrol, mengutamakan hubungan, komunikasi, konsensus yang digambarkan pada gambar 2.6 :

Gambar 2.6

Dimensi dari Variabel Kemitraan



Sumber : Shipley, Davis dan Egan (1992)

Keterangan :

X₆ : Bentuk Kontrak

X₇ : Hubungan yang kuat

X₈ : Saran dan Nasehat

X₉ : Dorongan dan Motivasi

X₁₀ : Evaluasi

X₁₁ : Kontrol

X₁₂ : Mengutamakan Hubungan

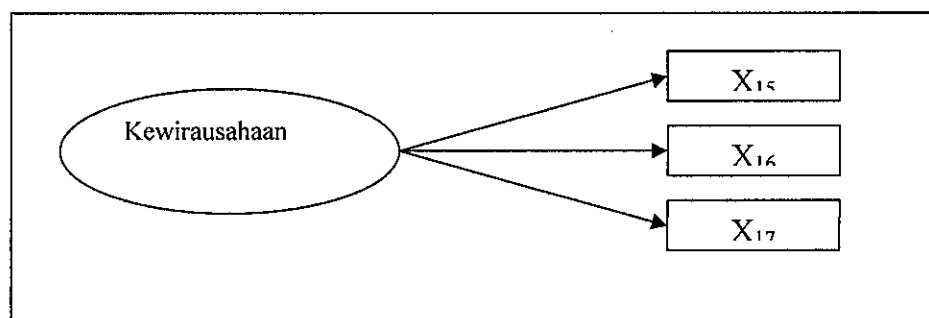
X₁₃ : Komunikasi

X₁₄ : Konsensus

Variabel kewirausahaan terdiri dari 3 (tiga) dimensi yaitu inovatif, proaktif dan mengambil resiko, seperti yang digambarkan pada gambar 2.7 berikut:

Gambar 2.7

Dimensi dari Kewirausahaan



Sumber : Yeoh dan Jeong (1996), Barret (200)

Keterangan :

X₁₅ : Inovatif

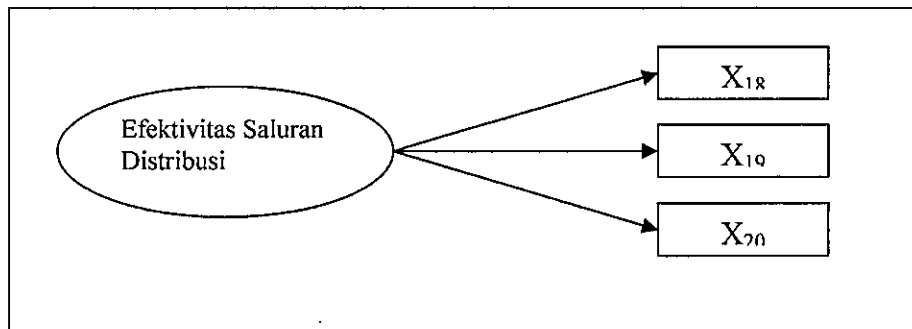
X₁₆ : Proaktif

X₁₇ : Mengambil risiko

- Dimensi efektivitas saluran distribusi terdiri dari 3 (tiga) dimensi yaitu :
kecukupan jumlah, waktu pengiriman, dan kelengkapan item produk,
seperti yang digambarkan pada gambar 2.8 berikut :

Gambar 2.8

Dimensi dari Variabel Efektivitas Saluran Distribusi



Sumber : El-Ansary dan Cooper dalam Bowersox et.al (1992)

Keterangan :

X₁₈ : Kecukupan Jumlah

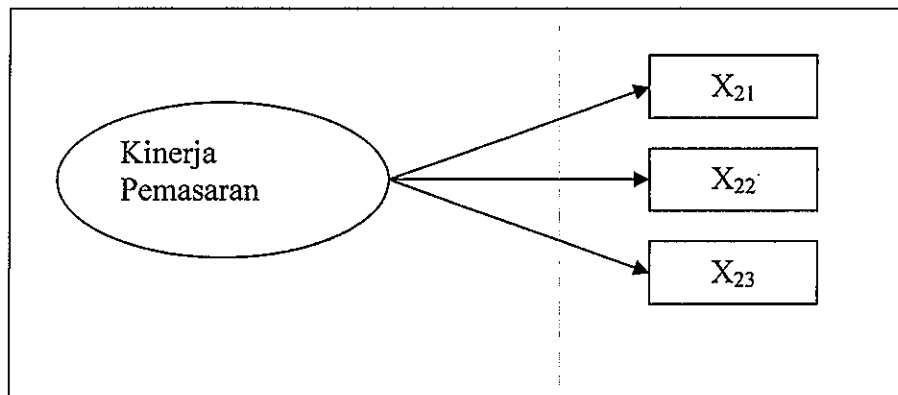
X₁₉ : Waktu Pengiriman

X₂₀ : Kelengkapan item produk

- Variabel kinerja pemasaran terdiri dari 3 (tiga) dimensi yaitu : pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan laba seperti yang digambarkan pada gambar 2. 9 berikut :

Gambar 2.9

Dimensi dari Variabel Kinerja Pemasaran



Sumber : Voss dan Voss (2000)

Keterangan :

X₂₁ : Pertumbuhan Pelanggan

X₂₂ : Pertumbuhan Penjualan

X₂₃ : Laba

2.8.2 Hipotesis

Merujuk uraian di atas dan mengacu pada model kerangka pemikiran teoritis, terdapat lima hipotesis yang dapat dikembangkan, namun dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah hanya hipotesis yang

menggambarkan hubungan antara variabel dan efektivitas saluran distribusi untuk mencapai kinerja pemasaran, hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

2.8.2.1 Hipotesis kesatu: Kekuasaan yang dimiliki oleh distributor berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi.

Penerapan strategi distribusi berupa kekuasaan akan meningkatkan efektivitas saluran distribusi sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shipley dan Egan, 1992; Johnson, 1999; Setiyanto, 2001.

2.8.2.2 Hipotesis kedua: Kemitraan antara distributor dan apotek berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi.

Penerapan strategi distribusi berupa kemitraan akan meningkatkan efektivitas saluran distribusi sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shipley dan Egan, 1992; Johnson, 1999; Setiyanto, 2001.

2.8.2.3 Hipotesis ketiga: Kewirausahaan yang dimiliki manajemen apotek berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi.

Penerapan strategi distribusi berupa kewirausahaan akan meningkatkan efektivitas saluran distribusi produk ekspor dan kinerja pemasaran sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yeoh dan Jeong, 1996; Barret 2000.

2.8.2.4 Hipotesis keempat : Efektivitas saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yeoh dan Jeong, 1996, Sudirdjo, 2002.

2.9 Posisi Penelitian

Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh strategi distribusi yang terkait dengan strategi pengendalian dan manajemen konflik dalam saluran distribusi yaitu penerapan kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan terhadap efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :

1. Obyek penelitian dan ruang lingkup penelitian, dalam penelitian ini yang menjadi ruang lingkup penelitian adalah distribusi produk farmasi PT Phapros Tbk, dengan obyek penelitian apoteker/asisten apoteker yang bekerja di apotek.
2. Penambahan variabel kewirausahaan dengan pertimbangan bahwa kewirausahaan pada tingkat perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja pemasaran melalui saluran distribusi yang efektif, serta untuk menyikapi perubahan bisnis dalam saluran distribusi dimana kewirausahaan respon strategik terhadap perubahan tersebut (Yeoh dan Jeong, 1996, Barret, et.al 2000).

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III ini mendeskripsikan tentang obyek penelitian yang diarahkan untuk memberikan analisis terhadap model yang diajukan yaitu pengaruh strategi distribusi terhadap kinerja pemasaran seperti yang telah digambarkan dalam kerangka pemikiran teoritis.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Ada dua jenis data yang akan digunakan yaitu data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang berasal sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1995), data primer yang merupakan data utama dalam penelitian ini yaitu tentang persepsi responden mengenai strategi distribusi yang terdiri dari kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan, efektivitas distribusi dan kinerja pemasaran dan hubungan diantaranya.

Data sekunder merupakan data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Data-data sekunder tersebut adalah sebagai berikut : Data yang diperoleh dari laporan-laporan yang disediakan perusahaan, daftar apotek wilayah Semarang dari PT Rajawali Nusindo, pola distribusi produk farmasi dari IMS (Intercontinental Marketing Services), PT Synapsis Infomedika, 2003, penelitian terdahulu yang dipublikasikan secara resmi

melalui literatur, jurnal penelitian dokumen-dokumen lain yang diperlukan untuk menyusun penelitian ini.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah pengelola apotek yang diwakili oleh Apoteker atau Asisten Apoteker yang ditunjuk dari apotek yang mempunyai hubungan kerja sama dengan PT Rajawali Nusindo dalam mendistribusikan produk farmasi PT Phapros Tbk di Semarang. Jumlah populasi diambil dari seluruh apotek di kota Semarang berjumlah 225 apotek.

Mengenai ukuran sampel Hair et.al 1995 pada Ferdinand, 2000 b, menyatakan bahwa sampel yang terlalu besar akan menyulitkan dalam mendapatkan model yang cocok dan disarankan ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200 atau 5 - 10 kali jumlah dimensi /variabel observasi yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Pada penelitian ini jumlah variabel laten independen/bebas ada 3 (tiga) dengan 17 dimensi /variabel observasi, jumlah variabel laten dependen ada 2 (dua) dengan indikator (variabel observasi) 6 (enam), sehingga variabel observasi seluruhnya berjumlah 23, maka sampel yang akan diambil antara 115 – 230 responden.

Dalam penelitian ini tehnik pengambilan sampel secara sensus yaitu semua pengelola apotek di Wilayah Semarang yang merupakan seluruh populasi dijadikan sebagai responden hal ini untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak dikembalikan.

Merujuk pada tehnik pengambilan sampel tersebut di atas, apotek yang dipilih adalah apotek yang berlokasi di wilayah Semarang sesuai dengan daftar apotek yang dimiliki oleh PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang sesuai dengan Lampiran 1. Berdasarkan data dari PT Synapsis Infomedika mengenai pola distribusi produk farmasi, apotek mendistribusikan produk farmasi 24,3 % yang sebagian besar adalah obat-obat dengan resep dokter sedangkan kontribusi dari saluran lain yaitu toko obat berijin : 12,7 %, farmasi rumah sakit 11, 2 %, grosir terutama untuk obat bebas 25,7 %.

Kontribusi penjualan produk farmasi PT Phapros untuk tahun 2003 sebesar 11,5 % melalui apotek, 7,7 % melalui toko obat berijin, 2,7 % melalui farmasi rumah sakit, 8,5 % melalui retail outlet berupa grosier, warung-warung terutama untuk obat bebas dan 69,6 % berupa obat generik, obat pesanan pemerintah (proyek) dimana distribusi dan harganya ditentukan oleh pemerintah.

Dalam meningkatkan penjualan pada tahun-tahun selanjutnya PT Phapros menerapkan strategi portofolio produknya yaitu meningkatkan kontribusi *branded ethical product* (obat dengan resep dokter dengan nama dagang) yang lebih besar dibandingkan dengan *generic product* (obat generik) dan *OTC product (Over The Counter)* atau obat bebas dengan demikian peranan apotek dalam mendistribusikan produk PT Phapros Tbk semakin meningkat.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan dengan pengisian angket/kuesioner yang harus diisi oleh Apoteker Pengelola Apotek (APA)/Manajer Apotek atau orang yang berkemampuan dan dipercaya, minimal Asisten Apoteker. Kualifikasi responden dipilih yaitu mereka yang lebih mempunyai pemahaman mengenai kondisi saluran distribusi dan kondisi masing-masing sehingga jawaban yang bias dapat dihindari.

Pertanyaan kuesioner merupakan pertanyaan tertutup yang terdiri dari 2 (dua) bagian pokok, bagian pertama berisi pertanyaan untuk memperoleh data mengenai responden maupun tentang apotek itu sendiri, bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data mengenai persepsi responden terhadap strategi distribusi yang meliputi penerapan kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan, efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran.

Pernyataan-pernyataan dalam bagian kedua dibuat dengan *Likert scale* dengan skala pengukuran 1 – 10. Pengukuran menggunakan *numeric scale* 1 – 10 dengan maksud :

1. Untuk mendapatkan data yang bersifat internal.
2. Beberapa buku teks menganjurkan agar data pada kategori "netral" tidak dipakai dalam analisis selama responden tidak memberikan alasannya.
3. Untuk menghindari kategori tidak tahu atau ragu-ragu.

Jawaban menggunakan skala 1 sampai dengan 10. Ukuran skala terdiri dari : Angka 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan angka 10 (sangat setuju) untuk variabel-variabel strategi distribusi berupa kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan sebagai variabel independen, efektivitas saluran distribusi, kinerja pemasaran sebagai variabel dependen. Daftar pertanyaan diadopsi dari penelitian terdahulu dengan dilakukan penyesuaian-penyesuaian sehingga dapat dipergunakan dan sesuai untuk responden penelitian ini.

Pengumpulan data untuk data sekunder adalah dengan studi pustaka yaitu mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari literatur dan sumber bacaan lainnya.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Strategi distribusi berkenaan dengan penentuan dan manajemen saluran distribusi yang digunakan oleh produsen untuk memasarkan barang dan jasanya, sehingga produk tersebut dapat sampai di tangan konsumen sasaran dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan (Tjiptono, 2001). Strategi distribusi yang terkait di sini adalah menyangkut pengendalian saluran distribusi dan manajemen konflik dalam saluran distribusi yang terdiri dari penerapan kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan.

3.4.1 Kekuasaan

Variabel *power* (kekuasaan) merupakan kekuatan dari anggota saluran yang mempunyai sumber pengaruh yang mampu untuk mengontrol variabel-variabel keputusan didalam strategi pemasaran terhadap anggota lainnya (target pengaruh) dari saluran pada tingkat distribusi yang berbeda. Kekuasaan merupakan *exogenous construct* yang diukur melalui dimensi –dimensi beserta definisi operasionalnya sebagai berikut :

1) Keahlian

Keahlian adalah pengetahuan atau informasi seorang anggota jalur yang superior yang dikehendaki atau dibutuhkan oleh para anggota lain.

2) Wewenang

Wewenang adalah hak yang dimiliki oleh satu pihak untuk menentukan perilaku yang didasarkan atas kepercayaan dari pihak lain.

3) Hukuman

Hukuman adalah pengendalian dari anggota jalur terhadap sumberdaya atau kemampuan untuk membantu pencapaian sasaran para anggota jalur lain, hal ini bergantung pada kepercayaan bahwa hukuman akan muncul bila mereka tidak bekerjasama.

4) Penghargaan / Imbalan

Penghargaan/imbalan adalah Kemampuan anggota jalur untuk memberi para anggota lain sesuatu yang bernilai yang akan membantu pemenuhan sasaran.

5) Rujukan

Rujukan adalah upaya para anggota jalur yang mempunyai jalinan yang memuaskan dalam hubungan jangka panjang yang digunakan untuk mempengaruhi upaya-upaya dalam mempertahankan stabilitas sistem.

3.4.2 Kemitraan

Variabel *partnership* (kemitraan) merupakan hubungan timbal balik saling ketergantungan dalam manajemen rantai suplai (*supply chain management*) yang didasarkan atas kepercayaan dan keadilan. Kemitraan mempunyai sembilan dimensi yaitu : bentuk kontrak, hubungan yang kuat, saran dan nasehat, dorongan dan motivasi, evaluasi, kontrol, mengutamakan hubungan, komunikasi, konsensus.

Kemitraan merupakan *exogenous construct* yang diukur melalui dimensi-dimensi beserta definisi operasionalnya sebagai berikut :

1). Bentuk kontrak

Bentuk kontrak adalah komitmen serta tanggung jawab terhadap kontrak yang telah disepakati bersama.

2). Hubungan yang kuat

Hubungan yang kuat adalah ikatan kerjasama yang terjalin secara berkesinambungan yang tidak berubah-ubah.

3). Saran dan nasehat

Saran dan nasehat adalah masukan-masukan dari anggota saluran distribusi sebagai sarana perbaikan dalam anggota jalur.

4). Dorongan dan motivasi

Dorongan dan motivasi adalah upaya untuk memacu semangat anggota jalur guna mencapai sasaran yang ditetapkan

5). Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian terhadap kinerja anggota jalur

6). Kontrol

Kontrol adalah pengendalian secara konsisten terhadap sistem dan pencapaian target yang ditetapkan.

7). Mengutamakan hubungan

Mengutamakan hubungan adalah hubungan kerja yang berdasarkan pada kerjasama dengan tujuan bersama dan saling menguntungkan.

8). Komunikasi

Komunikasi adalah hubungan tertulis dan lisan yang bebas antar organisasi, rantai komando dan fungsi.

9). Konsesus

Konsensus adalah kesepakatan bersama untuk meminimalkan konflik dalam penetapan tujuan, pembuatan keputusan dan pelaksanaannya.

3.4.3 Kewirausahaan

Kewirausahaan didefinisikan sebagai proses penciptaan nilai dengan menggunakan satu kesatuan sumber daya yang unik untuk memanfaatkan peluang, hasilnya tidak hanya sesuatu yang baru dalam perusahaan tetapi juga bersifat pembaharuan yang bersifat strategik dari yang sudah ada.

Entrepreneurship merupakan *exogenous construct* yang diukur dari tujuh indikator beserta dengan definisi operasionalnya sebagai berikut:

1). Inovatif

Inovatif adalah kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan ide baru, unik, dan menangkap peluang yang ada dan mentransformasikan dalam bentuk produk baru, pelayanan, proses aplikasi teknologi dan atau aktivitas pemasaran.

2). Proaktif

Proaktif adalah sikap tanggap/antisipatif terhadap perubahan lingkungan termasuk keinginan pelanggan, pesaing dan merekomendasikan langkah perubahan yang terkait dengan bauran marketing sehingga perusahaan mendapatkan manfaat yang maksimal atas perubahan tersebut.

3). Mengambil resiko

Mengambil resiko adalah sikap untuk mengambil tindakan dan memperhitungkan risikonya atas perubahan yang terjadi, meningkatkan tingkat pengendalian perusahaan atas ketidakpastian lingkungan.

3.4.4 Efektivitas Saluran Distribusi

Efektivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dikehendaki dengan yang nyata-nyata dicapai. Di dalam penelitian ini variabel efektivitas saluran distribusi mempunyai tiga dimensi yaitu : kecukupan jumlah, waktu pengiriman, dan kelengkapan item produk (varian).

Efektivitas saluran distribusi merupakan *endogenous construct* yang diukur melalui dimensi-dimensi beserta definisi operasionalnya sebagai berikut :

1) Kecukupan jumlah

Kecukupan jumlah adalah tingkat kecukupan jumlah unit yang ingin didapat dalam kuantitas dan kualitas yang diharapkan pelanggan.

2) Waktu pengiriman

Waktu pengiriman adalah ketepatan waktu serta kecepatan dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan.

3) Kelengkapan varian / item produk

Kelengkapan varian produk adalah tingkat kecukupan varian (item produk) yang dibutuhkan oleh anggota jalur.

3.4.5 Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran adalah ukuran keberhasilan atau prestasi yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu yang terkait dengan prestasi pasar suatu produk yang didasarkan atas pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan

Penentuan untuk variabel dependen dan independen dalam model penelitian ini adalah sbd : variabel kekuasaan, komitmen, kewirausahaan merupakan variabel independen, sedangkan variabel dependennya adalah efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran. Secara ringkas dapat disajikan dalam Tabel 3.1 berikut ini :

Labanya adalah selisih nilai antara hasil penjualan produk dengan harga pokok penjualan dan biaya usaha.

3). Laba

Labanya adalah selisih nilai antara hasil penjualan produk dengan harga pokok penjualan dan biaya usaha.

Pertumbuhan penjualan adalah pertambahan jumlah unit yang dapat dijual pada satu periode dibandingkan dengan rentang waktu yang sama pada periode sebelumnya.

2). Pertumbuhan penjualan

Pertumbuhan penjualan adalah pertambahan jumlah unit yang dapat dijual pada satu periode dibandingkan dengan rentang waktu yang sama pada periode sebelumnya.

Pertumbuhan pelanggan adalah pertambahan jumlah pemakai produk pada satu periode dibandingkan dengan rentang waktu yang sama pada periode sebelumnya.

1). Pertumbuhan pelanggan

Pertumbuhan pelanggan adalah pertambahan jumlah pemakai produk pada satu periode dibandingkan dengan rentang waktu yang sama pada periode sebelumnya.

labanya. Didalam penelitian ini variabel kinerja pemasaran merupakan *endogenous construct* mempunyai tiga indikator, yaitu: pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan laba dengan definisi dari masing-masing dimensi sebagai berikut :

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk tambahan dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diraitkan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1996). Data-data yang ada dianalisis dan dievaluasi dengan menggunakan data

3.5.1 Analisis Kualitatif Deskriptif

Analisis data dan interpretasi dalam penelitian bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mengungkapkan fenomena lainnya. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam analisis data dipilih metode yang sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti dan dalam penelitian ini digunakan analisis kualitatif dan kuantitatif.

3.5 Teknik Analisis

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

Tahapan	Variabel Dependen	Variabel Independen
I	Efektivitas Saluran Distribusi	<ul style="list-style-type: none"> • Kekuasaan • Kemitraan • Kewirausahaan
II.	Kinerja Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas Saluran Distribusi

Pentuan Variabel Dependen dan Independen

Tabel 3.1

- 1 Memeriksa koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktur linear.
- 2 Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten.
- 3 Memuat pengukuran kesalahan (*error*) baik pada variabel dependen maupun independen.
- 4 Mengukur efek langsung dan tak langsung dari variabel dependen dan independen.
- 5 Memuat hubungan sebab akibat timbal balik, bersamaan dan interdependensi.

Penggunaan model persamaan struktur ini, karena memiliki kemampuan untuk : dalam penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon, 1997).

persamaan struktur, AMOS (*Analysis Moment of Structure*) telah sering digunakan software AMOS 4.0 dalam model pengukuran hipotesis. Sebagai sebuah model menggunakan SEM (*structural Equation Modeling*) yang merupakan paket dari Didalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah dengan dinyatakan dengan angka-angka.

suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu dan Analisis kuantitatif merupakan suatu alat ukur yang digunakan di dalam

3.5.2 Analisis Kuantitatif

angka-angka dengan memanfaatkan prosentase yang telah diolah dalam tabulasi kemudian dipredikatkan menjadi kata-kata atau kalimat.

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemrograman SEM.

1. Pengembangan model teoritis (model berbasis teori)

(Hair et. al, 1995), yaitu:

Dalam menggunakan SEM ini, ada tujuh langkah yang harus dilakukan kausalitas.

2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel yang diteliti saling mempengaruhi dalam hubungan mengkonfirmasi faktor-faktor dominan dalam satu kelompok variabel.

1. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM untuk

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) jenis :

Analysis) ataupun hanya dalam analisis regresi (Ferdinand, 2000 b).

diaplikasikan secara terpisah hanya dalam analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) sebagai kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi, dan tentu saja pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada. Biasanya, SEM dipandang lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk atau faktor (yang sangat komprehensif bersamaan (simultan) dengan kemampuannya untuk manajemen adalah karena kemampuannya untuk menampilkan sebuah model Keunggulan aplikasi SEM (*structural Equation Modeling*) dalam penelitian

Pada dasarnya, SEM adalah sebuah *confirmatory technique*, sebagai lawan dari *exploratory factor analysis*. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah teori, untuk pembuktianya dibutuhkan sebuah pengukuran empirik. Pengujian empirik itulah yang dilakukan melalui SEM. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk mengukur kausalitas yang sudah ada teorinya. Dengan demikian pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah adalah syarat utama dan pertama sebelum menggunakan pemodelan SEM ini.

Tujuan pada penelitian ini adalah mengetahui hubungan antara kekuasaan, komitmen, kewirausahaan, efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran terhadap efektivitas saluran distribusi, dan efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja pemasaran.

Konstruk dan dimensi yang akan diteliti dari model teoritis di atas

diraikan dalam Tabel 3.2

Tabel 3.2

Konstruk, Dimensi Penelitian dan Notasinya

Dimensi Konstruk	Konstruk
	Kekuasaan X1 = Keahlian (KAL) X2 = Wewenang (WVN) X3 = Hukuman (HKM) X4 = Penghargaan (PHG) X5 = Rujukan (RJK)
	Kemitraan X6 = Bentuk kontrak (BKT) X7 = Hubungan yang kuat (HYK) X8 = Saran & nasehat (SDN) X9 = Dorongan dan motivasi (DDM) X10 = Evaluasi (EVA) X11 = Kontrol (KTR) X12 = Mengutamakan Hubungan (MHB) X13 = Komunikasi (KOM) X14 = Konsensus (KON)
	Kewirausahaan X15 = Inovatif (INO) X16 = Proaktif (PRO) X17 = Mengambil resiko (RIS)
	Efektivitas Saluran Distribusi X18 = Kecukupan jumlah (KJL) X19 = Waktu pengiriman (WPG) X20 = Kelengkapan item (KIP)
	Kinerja Pemasaran X21 = Pertumbuhan pelanggan (PPL) X22 = Pertumbuhan penjualan (PPJ) X23 = Laba (LAB)

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini (2004)

Pada diagram alur diperlihatkan hubungan antar konstruk beserta dimensi yang diuji, baik hubungan kausalitas maupun korelasinya. Pada penelitian ini terdapat tiga konstruk eksogen yaitu kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan, serta dua konstruk endogen yaitu efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran. Diagram alur dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut ini :

Pada diagram alur diperlihatkan hubungan antar konstruk beserta dimensi yang diuji, baik hubungan kausalitas maupun korelasinya. Pada penelitian ini terdapat tiga konstruk eksogen yaitu kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan, serta dua konstruk endogen yaitu efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran. Diagram alur dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut ini :

2) Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*)
 Konstruk endogen yaitu faktor-faktor yang diprediksi oleh suatu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

1) Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)

Konstruk ini dikenal juga sebagai *source variabel* atau *independent variabel* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
 Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur yang akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Didalam permodelan SEM, peneliti biasanya bekerja dengan konstruk atau faktor, yaitu konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun, dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

2. Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*)

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini (2004).

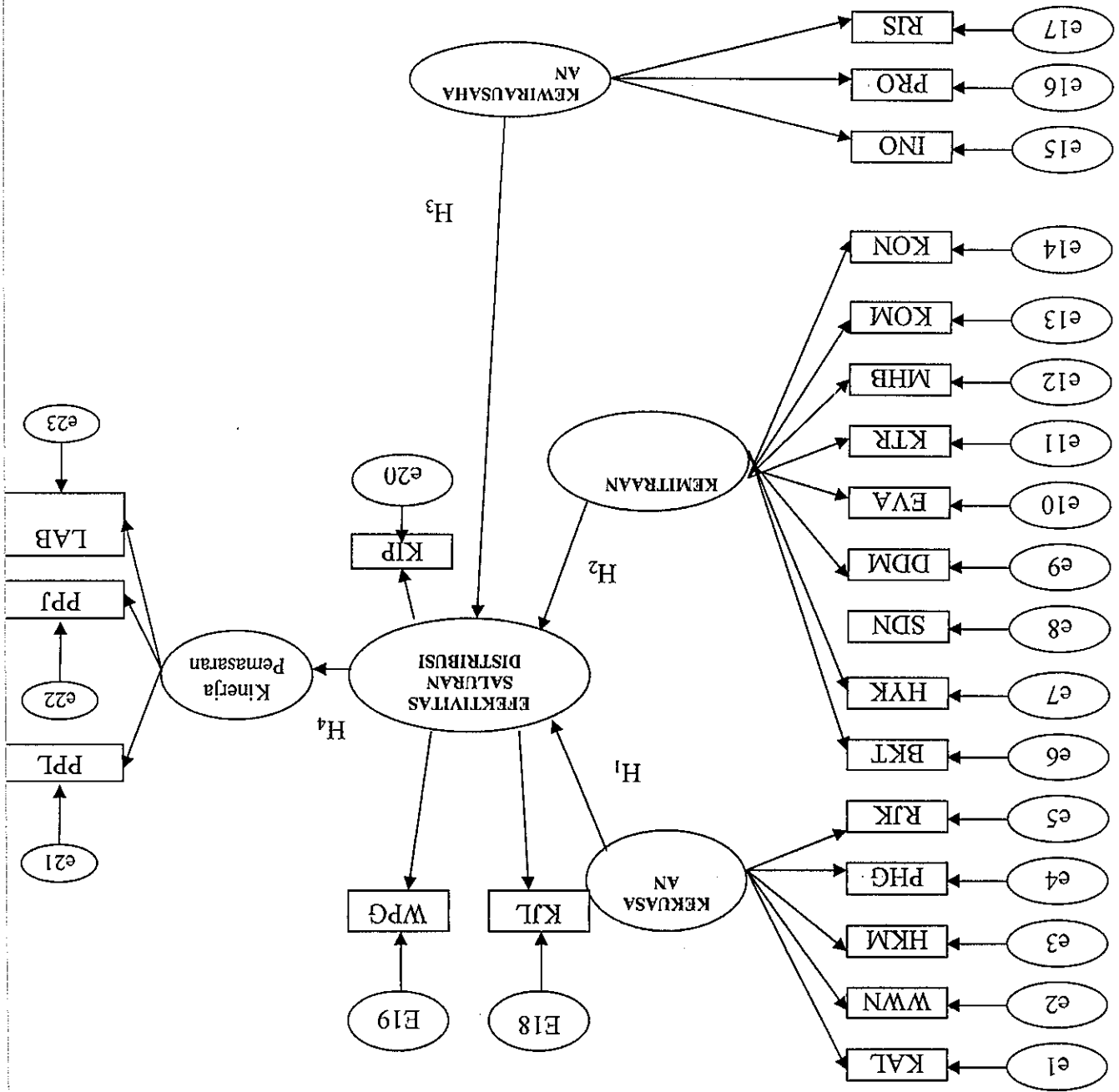


Diagram Alur Model Penelitian

Gambar 3.1

2). Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) Pada persamaan ini, peneliti menentukan variabel mana menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antara konstruk atau variabel.

$$\text{Variabel endogen (n)} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen(n-1)} + \text{Error} \dots (1)$$

pedoman berikut ini :
 berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kuasasitas antar

1). Persamaan – struktural (*structural equation*)

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri:

3. Konversi Diagram Alur Kedalam Persamaan

Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat pada Tabel 3.3 berikut ini :

Tabel 3.3
Model Pengukuran

<i>Konsep Exogenous (Model Pengukuran)</i>	<i>Konsep Endogenous (Model Pengukuran)</i>
<p>1. Kekuasaan</p> <p>$KAL = \lambda_1 \text{ Power} + \varepsilon_1$</p> <p>$WWN = \lambda_2 \text{ Power} + \varepsilon_2$</p> <p>$HKM = \lambda_3 \text{ Power} + \varepsilon_3$</p> <p>$PHG = \lambda_4 \text{ Power} + \varepsilon_4$</p> <p>$RJK = \lambda_5 \text{ Power} + \varepsilon_5$</p> <p>2. Kemitraan</p> <p>$BKT = \lambda_6 \text{ Partner} + \varepsilon_6$</p> <p>$HYK = \lambda_7 \text{ Partner} + \varepsilon_7$</p> <p>$SDN = \lambda_8 \text{ Partner} + \varepsilon_8$</p> <p>$DDM = \lambda_9 \text{ Partner} + \varepsilon_9$</p> <p>$EVA = \lambda_{10} \text{ Partner} + \varepsilon_{10}$</p> <p>$KTR = \lambda_{11} \text{ Partner} + \varepsilon_{11}$</p> <p>$MHB = \lambda_{12} \text{ Partner} + \varepsilon_{12}$</p> <p>$KMU = \lambda_{13} \text{ Partner} + \varepsilon_{13}$</p> <p>$KON = \lambda_{14} \text{ Partner} + \varepsilon_{14}$</p>	<p>1. Kinerja Pemasaran</p> <p>$PPL = \lambda_{21} \text{ Kinerja Pemasaran} + \varepsilon_{21}$</p> <p>$PPJ = \lambda_{22} \text{ Kinerja Pemasaran} + \varepsilon_{22}$</p> <p>$LAB = \lambda_{23} \text{ Kinerja Pemasaran} + \varepsilon_{23}$</p>

Tabel 3.3. Lanjutan

<p>3. Kewirausahaan $INO = \lambda_{15} \text{ Entrep.} + \varepsilon_{15}$ $PRO = \lambda_{16} \text{ Entrep.} + \varepsilon_{16}$ $RIS = \lambda_{17} \text{ Entrep.} + \varepsilon_{17}$</p>	
<p>4. Efektivitas Saluran Distribusi $KJL = \lambda_{18} \text{ efektivitas sal. distribusi} + \varepsilon_{18}$ $WPG = \lambda_{19} \text{ efektivitas sal. distribusi} + \varepsilon_{19}$ $KIP = \lambda_{20} \text{ efektivitas sal. distribusi} + \varepsilon_{20}$</p>	
<p><i>Model struktural</i></p> <p><i>Efektivitas Saluran Distribusi (γ_1) = β_1 Kekuasaan + β_2 Kemitraan + β_3 Kewirausahaan + δ_1</i></p> <p><i>Kinerja Pemasaran (γ_2) = γ_1 Efektivitas Saluran Distribusi + δ_2</i></p>	

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini (2004)

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian/konvarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang

dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat dilakukan oleh korelasi, Hair et.al, 1995 dalam Ferdinand (2000 b) menyarankan agar menggunakan matrik varians/konvarians pada saat pengukuran teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standar error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding matriks korelasi.

Untuk ukuran sampel (Hair et.al, 1995) menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100 – 200, sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 kali jumlah observasi untuk setiap estimasi parameter. Bila estimasi parameternya berjumlah 23, maka jumlah sampel minimum adalah 115. Alat pengukuran dalam penelitian ini adalah program AMOS 4.01 dengan menggunakan *maximum likelihood estimation*.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Pada program komputer yang digunakan untuk estimasi model kausal ini, salah satu masalah yang akan dihadapi adalah masalah identifikasi (*identification problem*). Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala sebagai berikut ini :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

Salah satu solusi untuk problem identifikasi ini adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis itu, hal ini akan mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila tindakan ini diambil, maka hasil yang didapat akhirnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Jika setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi ini, maka sebaiknya model ini dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Mengevaluasi kriteria *Goodness of fit*

6.1 Uji Kesesuaian

Langkah berikutnya pada teknik analisis SEM adalah mengevaluasi tingkat kesesuaian model melalui kriteria *goodness of fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas data, dan linearitas, *outliers* baik *univariate* maupun *multivariate outliers*, *multikolinearity* dan *singularity* dan

pada akhirnya evaluasi atas *goodness of fit index*. Dalam analisis SEM, tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesa mengenai model (Hair et.al., 1995; Joreskog dan sorbom, 1989; Long, 1983; Tabchnick dan Fidell, 1996). Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off valuenya* untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak

1). *Chi square statistic (χ^2)*

Chi square statistic (χ^2) adalah alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi-square statistic*. Chi square ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Karena itu bila jumlah sampel cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel, maka statistik Chi-square harus didampingi oleh alat uji lainnya (Hair et.al., 1995; Tabachnick dan Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000 b). Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 , semakin baik model itu (karena dalam uji beda Chi-square, $\chi^2 = 0$, berarti benar-benar tidak ada perbedaan, H_0 diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et. al., 1996 dalam Ferdinand, 2000b).

2). *Significance Probability (P)*

Significance Probability (P) adalah alat untuk menguji tingkat signifikansi model, digunakan nilai significance P\probability yang merupakan pengukuran non statistical yang nilainya berkisar antara 0 (poor fit) sampai

dengan 1,0 (perfect fit). Nilai probabilitas yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$, dan nilai χ^2 yang lebih besar dari 0,0 mendapatkan fit yang baik.

3). *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistik dalam sampel yang besar, nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et.al., 1995 dalam Ferdinand 2000 b). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000 b).

4) *Goodness of Fit Index (GFI)*

GFI adalah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.

5). *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*

AGFI adalah analog R^2 dalam regresi berganda (Tanaka dan Huba, 1989 dalam Ferdinand, 2000 b). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et.al., 1995; Hulland et.al., 1996 dalam Ferdinand, 2000 b). Perlu diketahui bahwa baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi

tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik *good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup *adequate fit*, sedangkan 1,0 menunjukkan tingkat *perfect fit* (Hulland et.al., 1996 dalam Ferdinand, 2000 b).

6). *Comparative Fit Index (CFI)*

CFI adalah rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang tinggi, nilai yang direkomendasikan untuk CFI $\geq 0,95$.

7). *The Minimum Sample Discrepancy Function /Degree of Freedom (CMDIN/DF)*

CMIN/DF adalah statistika chi-square. x^2 dibagi dfnya disebut x^2 relatif. Nilai x^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle,1997, dalam Ferdinand, 2000b)

8). *Trucker Lewis Index (TLI)*

TLI merupakan *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et.al.,1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle,1997, dalam Ferdinand, 2000b).

9). *Comparative Fit Index (CFI)*

CFI adalah indeks kesesuaian model, rentang nilai sebesar 0-1, dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle,1997, dalam Ferdinand, 2000b). Nilai direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$. Secara ringkas, indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dapat dilihat pada Tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4
Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of value</i>
χ^2 - Chi Square	Kecil (sesuai df atau <258,84)
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : SEM dalam Penelitian Manajemen (Ferdinand, 2000b)

6.2 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali dengan obyek yang sama. Uji realibilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair et al (1995) sebagai berikut :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardezed loading* untuk tiap-tiap dimensi/indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari 1-realibilitas dari dimensi/indikator. Tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model, khususnya bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari konvarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand, 2000 b). Hair et.al,1995, memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yang dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 %. Bila jumlah residual lebih besar dari 5 % dari semua residual konvarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ($> 2,58$), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan

untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi. *Cut off value* sebesar 2,58 (Hair et.al., 1995; Joreskog, 1993) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statis pada tingkat 5 % dan residu yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

Pada Bab III ini telah dijelaskan mengenai Metode Penelitian yang akan digunakan di dalam studi. Pengumpulan data akan dilakukan untuk mencari data primer terutama mengenai pandangan/persepsi responden mengenai faktor-faktor yang dihipotesiskan mempengaruhi efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran. Daftar pertanyaan akan didesain yang sesuai dengan 23 dimensi dan 3 pertanyaan tambahan. *Structural Equation Modeling* akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* serta *Full Model SEM*.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II dan Bab III.

4.1 Gambaran Umum Responden

Data deskriptif responden yang bersifat umum diperoleh dari bagian I kuesioner yang telah diolah menjadi data penelitian

4.1.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Dari Tabel 4.1 dapat diketahui tingkat pengembalian kuesioner sebagai berikut :

Tabel 4.1

Tingkat Pengembalian Kuesioner

Status Pengisian	Jumlah	Prosentase (%)
Diisi dan dapat diolah	138	61,33
Diisi tidak lengkap	12	5,34
Tidak di isi karena apotek tutup	30	13,34
Tidak diisi karena alasan tertentu	5	2,22
Tidak diisi tanpa penjelasan	40	17,77
Total	225	100

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Data yang dapat diolah sebesar 61,33 %, sedangkan yang tidak diisi karena alasan tertentu sebesar 2,22 % (5 responden), alasan yang disampaikan karena responden tersebut tidak memesan obat dari PT Rajawali Nusindo (sebanyak 4 responden), hal ini dimungkinkan karena untuk mendapatkan produk Phapros bisa diperoleh dari saluran lain selain dari distributor Rajawali Nusindo misalnya melalui subdistributor, sedangkan 1 responden menyatakan jarang memberikan pesanan ke PT Rajawali Nusindo karena tenaga penjual (salesman) jarang datang, 40 responden (17,77 %) tidak mengisi kuesioner tanpa penjelasan.

4.1.2 Jenis Kelamin Responden

Dari Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah wanita, hal ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, jenis kelamin dapat mempengaruhi cara pandang dan tindakan seseorang dalam bekerja. Bidang pelayanan seperti apotek memerlukan ketelitian dan ketekunan hal ini sesuai untuk wanita. Pengambilan keputusan wanita secara umum didasarkan pada pertimbangan emosional yang lebih besar dibandingkan pria, dengan demikian strategi pemasaran harus disesuaikan dengan hal tersebut.

Tabel 4.2

Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
Wanita	120	86,95
Pria	18	13,05
Total	138	100

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Responden wanita berjumlah 86,95 % sedangkan pria 13,05 %.

4.1.3 Masa Kerja Responden

Masa kerja responden mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap sikap seorang karyawan dalam menghadapi lingkungan kerjanya. Masa kerja responden yang dijadikan obyek penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3

Masa Kerja Responden

Masa Kerja Responden (tahun)	Jumlah	Prosentase (%)
0 – 10	81	58,69
11 – 20	17	12,32
Lebih dari 20	40	28,99
Jumlah	138	100

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Masa bekerja responden di apotek yang terbesar berkisar di bawah 10 tahun adalah 58,69 %, sedangkan masa kerja di atas 20 tahun menempati urutan kedua yaitu 28,99 % , hal ini dapat dijelaskan bahwa loyalitas responden untuk bekerja di apotek cukup baik dan sesuai dengan latar belakang responden yang pada umumnya adalah wanita yang mempunyai kecenderungan untuk loyal terhadap pekerjaan, hal ini akan mempermudah untuk membina hubungan kemitraan jangka panjang.

4.1.4 Jabatan Responden

Pencantuman jabatan responden dalam apotek dimaksudkan agar kuesioner diisi oleh orang yang mengetahui benar ruang lingkup aktivitas dan permasalahan di apotek sehingga jawaban yang bias dapat dihindari. Jabatan responden dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4

Jabatan Responden

Jabatan Responden	Jumlah	Prosentase (%)
Apoteker Pengelola Apotek (APA)	56	40,57
Asisten Apoteker	82	59,43
Jumlah	138	100

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Jabatan responden cukup berimbang antara Asisten Apoteker (59,43 %) dengan Apoteker (40,57 %). Asisten Apoteker merupakan tulang punggung dari apotek yang bertugas melaksanakan semua aktivitas rutin termasuk berhubungan dengan tenaga pemasaran dari distributor dan manufaktur. Setiap apotek memiliki satu Apoteker Pengelola Apotek (APA) yang dibantu oleh minimal dua Asisten Apoteker yang bertugas bergilir sepanjang jam kerja apotek.

4.1.5 Pendidikan Responden

Sebagian besar karyawan yang bekerja di apotek harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan khusus yang menyangkut pembuatan dan pelayanan obat, sehingga mayoritas karyawannya berpendidikan SLTA kejuruan yaitu Sekolah Menengah Farmasi (SMF) yang harus siap berada di tempat sepanjang jam kerja apotek. Tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
SLTA	81	58,69
Diploma	5	3,62
Sarjana	40	28,99
Pasca Sarjana	12	8,70
Total	138	100

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Sebagian besar responden berpendidikan SLTA (58,69 %) setara dengan Sekolah Menengah Farmasi, hal ini sesuai dengan jabatan responden yang sebagian besar adalah Asisten Apoteker.

4.1.6 Omzet Apotek

Informasi mengenai omzet apotek sangat dibutuhkan untuk mengetahui *market share* (porsi pasar), serta kategori dari apotek yang akan mempengaruhi strategi pemasaran distribusi yang akan diimplementasikan. Omzet apotek dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6

Omzet Apotek

Omzet (Juta, Rp)	Jumlah	Prosentase (%)
10 – 50	91	65,94
51 – 100	30	21,74
101 – 150	11	7,97
Di atas 150	6	4,35
Total	138	100

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Sebagian besar omzet apotek pada kisaran Rp. 10 – 50 juta (65,94 %) sedangkan yang beromzet diatas Rp. 150 juta sebesar 4,35 %.

4.2 Data Deskriptif

Data deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan dan kondisi umum responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian, dan untuk melihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel.

Garis besar kecenderungan responden dalam menjawab atau memberikan pendapatnya terhadap pertanyaan pada bagian kedua dari kuesioner dikategorikan berdasarkan dimensi dan variabel. Data deskriptif responden berdasarkan kategori dimensi dapat dilihat pada Lampiran 5 sedangkan data deskriptif responden berdasarkan kategori variabel dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7
Data Deskriptif Responden
Kategori Berdasarkan Variabel

	Kuasa	%	Mitra	%	Usaha	%	ESD	%	KP	%
Nilai Rendah (Skor 1 – 5)	229	33,18	145	11,67	49	11,83	73	17,63	141	34,06
Nilai Tinggi (Skor 6-10)	461	66,82	1097	88,33	365	88,17	341	82,36	273	65,94
Total	690	100	1242	100	414	100	414	100	414	100

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Keterangan : Kuasa = Variabel Kekuasaan

Mitra = Variabel Kemitraan

Usaha = Variabel Kewirausahaan

ESD = Variabel Efektivitas Saluran Distribusi

KP = Variabel Kinerja Pemasaran

Merujuk dari jawaban responden yang telah dirangkum pada Lampiran 5 dan Tabel 4.7, terlihat bahwa kecenderungan responden dalam memberikan jawaban berada dalam kategori nilai tinggi pada semua dimensi dan variabel. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dan dimensi yang digunakan dalam penelitian sudah dikenal dan diterapkan oleh perusahaan. Urutan persepsi kumulatif atas dimensi per variabel sebagai berikut, variabel kekuasaan dengan dimensi keahlian (X1) yaitu kompetensi PT Rajawali Nusindo sebagai distributor produk PT Phapros Tbk, variabel kemitraan dengan dimensi mengutamakan hubungan (X12) yaitu tindakan Rajawali Nusindo dan apotek dalam memprioritaskan kerjasama, kewirausahaan dengan dimensi inovatif (X15) yaitu tindakan apotek untuk melakukan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja, variabel efektivitas saluran distribusi dengan dimensi ketepatan waktu pengiriman (X19), variabel kinerja pemasaran dengan dimensi laba (X23).

Merujuk pada jawaban yang diberikan oleh responden atas pertanyaan tambahan yang terkait dengan indikator sebagai data deskriptif yaitu mengenai aspek strategik dari kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan, kecenderungan jawaban adalah nilai lebih tinggi dari pada jawaban atas pertanyaan utama dengan urutan: aspek strategik kemitraan (97,1 %), aspek strategik kekuasaan (95,7 %) dan aspek strategik kewirausahaan (92,8 %), dengan demikian responden memandang aplikasi kemitraan, kekuasaan dan

kewirausahaan merupakan langkah –langkah strategik dari perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Urutan variabel yang menunjukkan nilai urutan tertinggi adalah kemitraan, kewirausahaan dan kekuasaan. Kemitraan, kewirausahaan mempunyai nilai yang berdekatan, responden memberikan nilai yang tinggi terhadap kontribusi ketiga variabel tersebut terhadap efektivitas saluran distribusi (82,36 %), namun efektivitas saluran distribusi memberikan prosentase yang lebih rendah terhadap kinerja pemasaran (65,94 %) dibandingkan kontribusi strategi distribusi terhadap efektivitas saluran distribusi (82,36%), hal ini dapat dipahami bahwa kinerja pemasaran selain ditentukan efektivitas saluran distribusi juga ditentukan oleh aspek lain, yang tidak diteliti pada penelitian ini, misalnya 3 (tiga) bauran pemasaran yang lain.

Pernyataan di atas didasarkan atas data deskriptif yang selanjutnya akan diuji menggunakan model *full model SEM*.

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* yang terdiri dari tujuh tahap yaitu:

4.3.1 Tahap Pertama : Pengembangan Model Teoritis

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 23 dimensi untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara strategi distribusi yang terdiri dari kekuasaan, kemitraan,dan

kewirausahaan terhadap efektivitas distribusi, dan efektivitas distribusi terhadap kinerja pemasaran, sebagaimana dijelaskan pada bab II.

4.3.2 Tahap Kedua : Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Hasil pengembangan teoritis tersebut selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram alur (*path diagram*) untuk pengujian model penelitian secara statistik sebagaimana telah digambarkan pada bab III.

4.3.3 Tahap Ketiga : Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat dengan mendasarkan pada diagram alur yang sudah terbentuk. Bentuk persamaan ini telah ditunjukkan pada Bab III.

4.3.4 Tahap Keempat : Memilih matrik input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi. Fokus dari analisis SEM bukanlah pada observasi individual namun pada pola hubungan antar responden. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 225 yang terdiri dari Apoteker atau Asisten Apoteker. Setiap apotek diwakili oleh satu orang Apoteker atau Asisten Apoteker. Program komputer yang digunakan untuk menghitung SEM adalah AMOS 4.01 dengan *maximum likelihood estimation*.

Sebagai langkah pemilihan input akan digunakan matriks kovarian karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid

antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

4.3.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

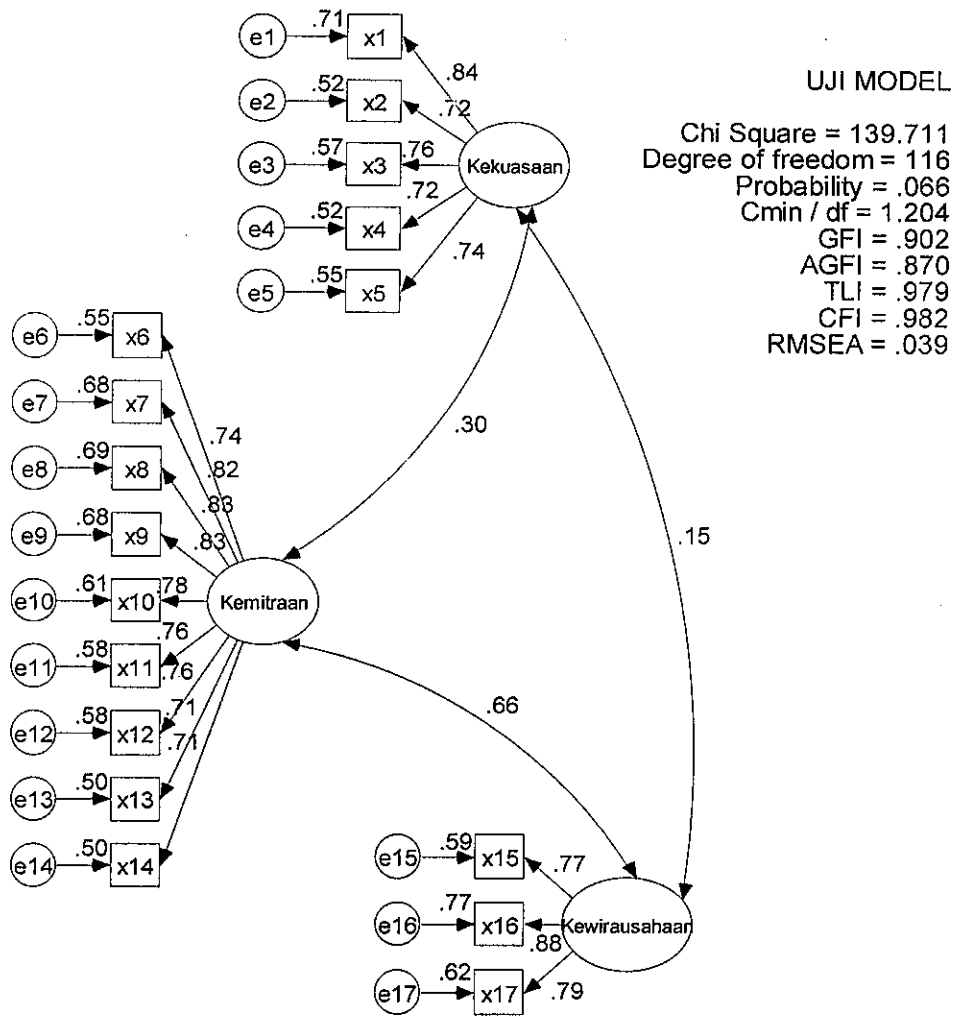
Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Dari analisis faktor konfirmatori untuk model pengukuran akan dihasilkan koefisien yang disebut *loading factor* atau *lambda value* (λ). Nilai lambda digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu dalam membentuk sebuah faktor. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Analisis faktor konfirmatori akan dilakukan terhadap konstruk eksogen dan endogen. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 5 (lima) dengan jumlah seluruh dimensi berjumlah 23.

a. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten konstruk eksogen dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 3 variabel laten dengan 17 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi – dimensi pembentuk masing – masing variabel laten konstruk eksogen.. Hasil pengolahan

data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen di tampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.8 dan Tabel 4.9.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS
CONSTRUCT EXOGEN



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini (2004)

Tabel 4.8

**Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Eksogen**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square (χ^2)	<142,138	139,711	Baik
Significancy Probability (P)	≥ 0.05	0,066	Baik
RMSEA	< 0.08	0,039	Baik
GFI	≥ 0.90	0,902	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,870	Marginal
CMIN/DF (χ^2 / df)	≤ 2.00	1,204	Baik
TLI	≥ 0.95	0,979	Baik
CFI	≥ 0.95	0,982	Baik

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Keterangan : Chisquare(χ^2) tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 116$.

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori eksogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan atau model dinyatakan *fit*, hanya pada nilai AGFI mempunyai nilai yang marginal karena proporsi varian terhadap matriks kovarians sampel yang kurang baik/marginal.

Sampel yang dianalisis hanya sedikit diatas batas pemenuhan minimal sampel yaitu 138 sampel (minimal 115 sampel) dengan jumlah variabel eksogen 3 buah dan 17 dimensi variabel eksogen dan 23 dimensi variabel endogen dan semakin besar jumlah sampel dengan maksimal jumlah sampel sepuluh kali dimensi nilai AGFI dan GFI akan semakin baik sesuai dengan rekomendasi Hair bahwa ukuran sampel 5 – 10 kali dimensi (Hair et., al, 1995 dalam Ferdinand, 2000b). GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi

tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sample, nilai sebesar 0,95 dinyatakan baik, sedangkan nilai 0,90 – 0,95 cukup (Hulland et al., 1996 dalam Ferdinand, 200 b).

Langkah kedua adalah menganalisis besaran dan tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing dimensi/indikator menuju konstruk latennya (*loading factor analysis*). Hasil analisis terhadap besaran *loading factor* dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9

Standardized Regression Weight
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

<i>Regression Weights</i>			<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
x5	<--	Kekuasaan	0.744			
x4	<--	Kekuasaan	0.718	0.137	8.080	0.000
x3	<--	Kekuasaan	0.757	0.121	8.524	0.000
x2	<--	Kekuasaan	0.724	0.108	8.156	0.000
x1	<--	Kekuasaan	0.843	0.097	9.438	0.000
x14	<--	Kemitraan	0.698			
x13	<--	Kemitraan	0.682	0.110	7.977	0.000
x12	<--	Kemitraan	0.762	0.111	8.592	0.000
x11	<--	Kemitraan	0.761	0.115	8.568	0.000
x10	<--	Kemitraan	0.784	0.114	8.825	0.000
x9	<--	Kemitraan	0.827	0.111	9.307	0.000
x8	<--	Kemitraan	0.831	0.108	9.345	0.000
x7	<--	Kemitraan	0.826	0.115	9.283	0.000
x6	<--	Kemitraan	0.742	0.109	8.370	0.000
x17	<--	Kewirausahaan	0.785			
x16	<--	Kewirausahaan	0.881	0.102	10.191	0.000
x15	<--	Kewirausahaan	0.770	0.098	9.197	0.000

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Pada Tabel 4.9 *loading factor* dinyatakan dalam *estimate* atau *standardized regression weight*, dan menunjukkan bahwa *loading factor* mempunyai nilai lebih besar atau sama dengan 0,4 sebagaimana disarankan oleh Hair et.al dalam

Ferdinand, 2000b, dengan demikian setiap konstruk/variabel eksogen secara signifikan dapat diestimasi melalui dimensi dari setiap konstruk seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan *critical ratio (CR)* diatas 1,96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1 %). Nilai probabilitas pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,066, yang berarti bahwa tidak adanya perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Ketiga variabel yaitu kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan diperlakukan sebagai variabel eksogen yang tidak diprediksi oleh variabel lain tetapi akan digunakan untuk memprediksi variabel endogen yaitu efektivitas saluran distribusi.

Dalam gambar 4.1 antara ketiga variabel terdapat garis lengkung dengan dua anak panah yang tidak menjelaskan sebuah kausalitas tetapi untuk mengindikasikan adanya korelasi. Batas yang diperbolehkan untuk menunjukkan tidak adanya korelasi adalah maksimum 0,9. Dengan demikian ketiga variabel eksogen tersebut tidak ada hubungan korelasi satu sama lain sebagai syarat yang harus dipenuhi dalam

hubungan uji regresi. Pada dasarnya SEM adalah kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda.

Langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas, uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana dimensi-dimensi dapat merepresentasikan atau mengindikasikan konstruk latennya (Hair et al, 1995). Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* dirangkum pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10

Composite Reliability dan Variance Extracted
Konstruk-konstruk Eksogen

Konstruk Eksogen	<i>Composite Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Kekuasaan (5)	0,870	0,574
Kemitraan (9)	0,930	0,598
Kewirausahaan (3)	0,854	0,662
Persyaratan	Minimal 0,7	Minimal 0,5

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Keterangan () = jumlah dimensi/indikator

Hasil perhitungan uji reliabilitas untuk konstruk eksogen di atas menunjukkan kekuatan indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam mempresentasikan konstruk latennya. Dengan demikian ketiga konstruk/variabel eksogen yaitu kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan dapat diukur melalui sejumlah dimensi-dimensi yang dapat dilihat pada Tabel 4.10 di atas. Dengan demikian masing-masing dimensi dari setiap variabel dapat digunakan untuk mengukur kekuatan variabel kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan.

b. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten konstruk endogen dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk endogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 2 variabel laten dengan 6 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori konstruk endogen adalah juga untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi – dimensi pembentuk masing-masing variabel laten konstruk endogen. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen di tampilkan pada Gambar 4.2, Tabel 4.11 berikut :

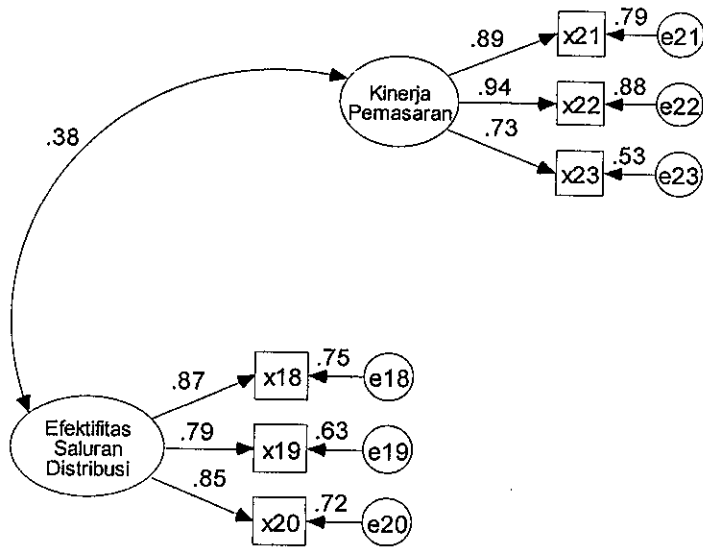
Gambar 4.2

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

UJI MODEL

CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS
CONSTRUCT INDOGEN

Chi Square = 1.373
Degree of freedom = 8
Probability = .995
Cmin / df = .172
GFI = .997
AGFI = .991
TLI = 1.026
CFI = 1.000
RMSEA = .000



Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Tabel 4.11

**Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Goodness of Fit Index	Cut-of value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square (χ^2)	<15,507	1,373	Baik
Significancy Probability (P)	≥ 0.05	0,995	Baik
RMSEA	< 0.08	0,000	Baik
GFI	≥ 0.90	0,997	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,991	Baik
CMIN/DF (χ^2 / df)	≤ 2.00	0,172	Baik
TLI	≥ 0.95	1,026	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Keterangan : *Chisquare* (χ^2) tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 8$.

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan atau model dinyatakan *fit*, termasuk nilai GFI dan AGFI karena proporsi tertimbang antara varians dengan matriks kovarians sampel baik, langkah kedua adalah menganalisis besaran dan tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing dimensi/indikator menuju konstruk latennya (*factor loading analysis*). Hasil analisis terhadap besaran *factor loading* dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12

**Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

<i>Regression Weight</i>			Estimate	S.E.	C.R.	P
x18	<--	Efektifitas_Saluran_Distribusi	0.865			
x19	<--	Efektifitas_Saluran_Distribusi	0.795	0.085	10.451	0.000
x20	<--	Efektifitas_Saluran_Distribusi	0.849	0.091	11.106	0.000
x21	<--	Kinerja_Pemasaran	0.891			
x22	<--	Kinerja_Pemasaran	0.941	0.071	14.067	0.000
x23	<--	Kinerja_Pemasaran	0.728	0.079	10.302	0.000

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004).

Hasil analisis terhadap besaran *loading factor* pada Tabel 4.12 dinyatakan dalam *estimate* atau *standardized regression weight* yang menunjukkan bahwa *loading factor* mempunyai nilai lebih besar dari 0,4 sebagaimana disarankan oleh Hair et.al (Ferdinand, 2000 b) dengan demikian setiap konstruk/variabel endogen secara signifikan dapat diestimasi melalui dimensi dari setiap konstruk seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.12 di atas.

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan *critical ratio (CR)* diatas 1,96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1 %). Nilai probabilitas pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,995, yang berarti bahwa tidak adanya perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten endogen telah menunjukkan unidimensionalitas dan dapat digunakan

untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian. Konstruk endogen yaitu efektivitas saluran distribusi diprediksi oleh konstruk eksogen kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan sedangkan konstruk endogen kinerja pemasaran diprediksi oleh konstruk endogen efektivitas saluran distribusi yang dalam hal ini sekaligus berfungsi sebagai konstruk eksogen untuk kinerja pemasaran.

Langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas, uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana dimensi-dimensi dapat merepresentasikan atau mengindikasikan konstruk latennya (Hair et.al, 1995). Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* dirangkum pada Tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13

Composite Reliability dan Variance Extracted
Konstruk-konstruk Endogen

Konstruk Endogen	<i>Composite Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Efektivitas saluran distribusi (3)	0,873	0,697
Kinerja pemasaran (3)	0,892	0736
Persyaratan	Minimal 0,7	Minimal 0,5

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

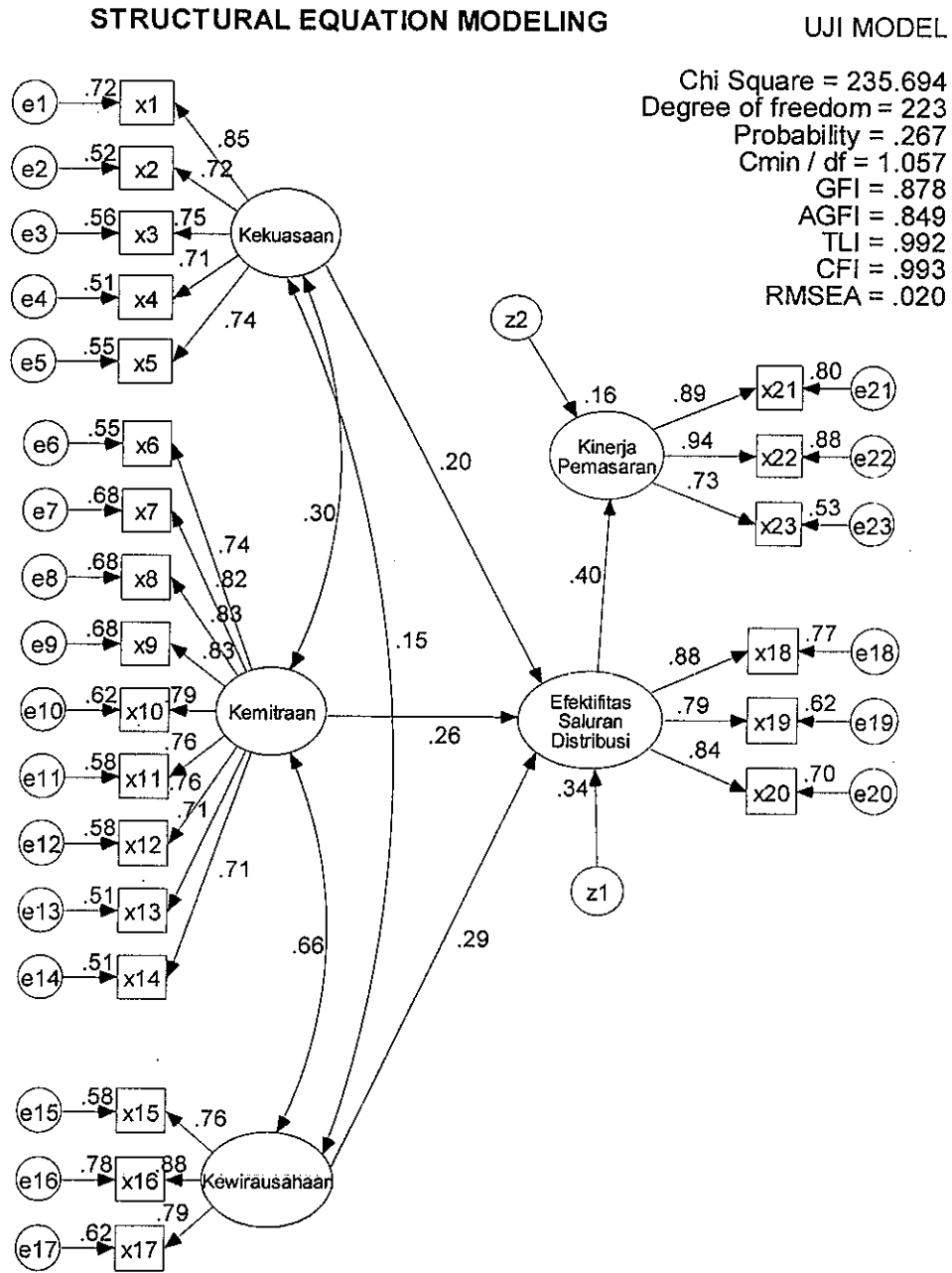
Keterangan () = jumlah dimensi/indikator

Hasil perhitungan uji reliabilitas untuk konstruk eksogen di atas menunjukkan kekuatan indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam mempresentasikan konstruk latennya. Dengan demikian kedua konstruk/variabel endogen yaitu efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran dapat diukur melalui sejumlah dimensi-dimensi yang dapat dilihat pada Tabel 4.13 di atas.

4.3.4.2 Analisis Terhadap *Full Model Structural Equation Modeling* (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (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 4.3.

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Structural Equation Modeling (SEM)



Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Uji terhadap kesesuaian model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat bahwa tingkat signifikansi/probabilitas sebesar 0,267 ($>0,05$) menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol itu berarti kita dapat menarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Dengan kata lain sampel yang diambil sudah dapat mewakili keseluruhan populasi.

Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang baik, meskipun AGFI diterima secara marginal karena proporsi antara varians dengan matriks kovarian sampel belum maksimal, jumlah sampel sedikit di atas batas minimal sampel yaitu jumlah sampel 138, dengan 23 dimensi sedangkan menurut Hair et.al., (1995) jumlah sampel antara 5 – 10 kali jumlah varians/dimensi atau dalam hal ini 115 – 230 sampel. Nilai indeks kesesuaian model dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14

**Hasil Pengujian Kelayakan Model
Full Model SEM**

Goodness of Fit Index	Cut-of value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square (χ^2)	<258,84	235,694	Baik
Significancy Probability (P)	≥ 0.05	0,267	Baik
RMSEA	< 0.08	0,020	Baik
GFI	≥ 0.90	0,878	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,849	Marginal
CMIN/DF (χ^2 / df)	≤ 2.00	1,057	Baik
TLI	≥ 0.95	0,992	Baik
CFI	≥ 0.95	0,993	Baik

Sumber : Data primer yang telah dianalisis (2004)

Keterangan : *Chisquare* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 223$.

Hubungan korelasi ditunjukkan dalam garis lengkung dengan dua arah panah. Rendahnya nilai korelasi (maksimal 0,90) antara kekuasaan dan kemitraan (0,30), antara kekuasaan dan kewirausahaan (0,15) dan antara kemitraan dan kewirausahaan (0,66) menunjukkan bahwa masing-masing bersifat independen dan karena itu merupakan satu faktor independen yang terbentuk melalui dimensi-dimensinya masing-masing.

Kekuatan efektivitas saluran distribusi dapat diprediksikan melalui variabel kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan yang mempunyai pengaruh secara independen. Kekuatan korelasi ketiga variabel tersebut dibawah nilai ambang batas yang dipersyaratkan sehingga ketiga variabel tersebut dinyatakan tidak ada korelasi dengan kata lain memenuhi syarat untuk uji hubungan regresi. Pada dasarnya

analisis SEM adalah kombinasi antara *confirmatory factor analysis* dan analisis regresi berganda.

Dari tingkat kekuatan korelasi ketiga variabel tersebut dapat dianalisis sebagai berikut : kekuasaan dan kemitraan mempunyai tingkat korelasi yang terendah, karena implementasi kekuasaan terlebih bila kekuasaan yang bersifat memaksa diterapkan atau kedua jenis kekuasaan tidak diterapkan secara tepat maka akan merusak hubungan kemitraan dan juga akan mempengaruhi perilaku kewirausahaan berupa sikap inovatif, proaktif dan pengambilan resiko. Sebaliknya kemitraan akan membuat suasanakondusif untuk pertumbuhan kewirausahaan. Dimensi-dimensi dari kemitraan mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan dimensi-dimensi dari kewirausahaan hal ini juga didukung oleh data deskriptif bahwa kemitraan dipersepsikan oleh sebagian besar responden mempunyai kontribusi terbesar terhadap efektivitas saluran distribus, sedangkan dari hasil analisis SEM kontribusi terbesar terhadap efektivitas saluran distribusi adalah kewirausahaan.

Data deskriptif dan data analisis dengan SEM berbeda karena dengan analisis SEM terdapat juga pengaruh antar variabel sedangkan untuk data deskriptif hanya menggambarkan kecenderungan persepsi responden. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

4.3.5 Tahap Kelima : Menilai kemungkinan munculnya *Identification Problem*

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala masalah identifikasi antara lain :

1. *Standart error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang tidak diharapkan/aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

Dari analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen, konstruk endogen dan *full model SEM* dihasilkan nilai *critical ratio (CR)* di atas 1,96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1 %) dan nilai probabilitas menunjukkan nilai lebih besar dari 0,05, dengan demikian dalam model penelitian ini tidak ditemukan *problem identification*, model *structural SEM* dapat menghasilkan estimasi yang unik dan telah *fit* dengan data penelitian sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Selanjutnya dilakukan pengujian apakah asumsi-asumsi yang dipersyaratkan dalam pemodelan SEM dapat dipenuhi atau tidak. Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* dengan pertimbangan ukuran sampel kecil (100 – 200) dan asumsi normalitas dipenuhi. Jika asumsi-asumsi dalam SEM

dengan tehnik *maximum likelihood estimation (MLE)* tidak dipenuhi, maka analisis dan interpretasi parameter antar variabel menjadi bias. Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi penting dalam SEM sebelum dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter-parameter estimasi antar konstruk (*standardized regression weight*).

4.3.6 Tahap Keenam : Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit*. Pertama yang akan diuraikan adalah evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi.

4.3.6.1 Evaluasi atas Asumsi-asumsi dari Aplikasi SEM

SEM sebagaimana analisis-*analisis multivariate* lainnya mensyaratkan terpenuhinya berbagai asumsi meskipun SEM dipandang fleksibel dalam arti interpretasi tetap dapat dilakukan meskipun ditemukan problem multikolinearitas. Asumsi-asumsi penting yang harus dipenuhi dalam SEM adalah distribusi data yang normal khususnya normalitas data *multivariate*, tidak ada *oulier*, dan tidak ada multikolinearitas maupun singularitas. Hasil pengujian asumsi-asumsi tersebut diatas diuraikan di bawah ini :

1. Evaluasi Ukuran Sampel

Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 138 responden dengan 23 parameter yang diestimasi/dimensi, dengan demikian persyaratan sampel minimal lima kali dari jumlah parameter estimasi dapat dipenuhi.

2. Pengujian Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut dengan permodelan SEM, jika tehnik yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation (MLE)*, maka asumsi *multivariate normality* mutlak harus dipenuhi (Ferdinand, 2000 b).

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio (cr)*, *skewness value* dan *curtosis value*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki probabilitas yang lebih besar dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi tidak normal atau *cut off critical ratio* untuk *curtosis* sebesar $\leq 2,58$ pada tingkat signifikansi 1 %. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Lampiran 12, terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk *curtosis*, yang berada diluar rentang $\pm 2,58$. Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data baik pada tingkat *univariate* dan lebih penting lagi pada level *multivariate*, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal, sehingga tehnik MLE sesuai untuk penelitian ini.

3. Evaluasi atas *Outlier*

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et.al*, 1995). Pada dasarnya outlier dapat muncul dalam empat kategori sebagai berikut :

1. Kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkoding data.

2. Keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain dari pada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
3. Adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini.
4. *Outlier* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasi dengan variabel lainnya hasilnya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim.

Outlier dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outlier* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2000 b). Evaluasi atas *outlier univariate* dan *outlier multivariate* disajikan pada bagian berikut ini:

- ***Univariate Outliers***

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardized score (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan, *Z-score* mempunyai nilai rata-rata nol dengan *standard deviation* satu, pengujian *univariate outlier* dilakukan per konstruk dengan bantuan aplikasi SPSS 11. Apabila terdapat observasi data dengan nilai *Z-score* berada pada rentang ≥ 3 , maka akan dikategorikan sebagai *outlier*, sedangkan untuk data yang lebih besar dari 80 maka *Z-score* yang digunakan sebaiknya adalah 3 atau 4 (Hair et al dalam Ferdinand, 2000 b). Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* dapat dilihat pada Lampiran 7.

- **Multivariate Outliers**

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outlier* bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalonobis (*Mahalonobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et.al 1995; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidel, 1996 dalam Ferdinand, 2000 b)

Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 23 (dimensi) pada tingkat $p < 0.001$ (0,1 %) adalah $\chi^2_{(23, 0.001)} = 49.728$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa *mahalanobis distance* minimal adalah 14,658 dan maksimal adalah 46,621. dengan demikian, tidak ditemukan adanya *multivariate outlier*. Nilai *maholonobis distance* dapat dilihat pada lampiran 8.

4. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarian yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarian sampel (*determinant of sample covarians marix*) adalah :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 7.4779 \text{ e } +004 = 74779$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarian sampel berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.3.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Dalam Analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair et al., 1995, Joreskog & Sorborn, 1989, Long, 1983, Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000b). Umumnya dilakukan pengujian dengan menggunakan beberapa *fit index* untuk mengukur kebenaran model yang diajukan.

Pengujian atas model dalam penelitian ini menunjukkan Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang baik, meskipun AGFI diterima secara marginal karena jumlah sampel memenuhi syarat sedikit diatas batas minimal sampel. Sampel yang dianalisis 138 sampel dengan 5 variabel dan 23 dimensi, proporsi tertimbang antara varians dan matriks kovarian sampel belum baik (marginal) sehingga AGFI diterima secara marginal seperti yang disajikan pada Tabel 4.14 dengan demikian model dapat diterima tanpa modifikasi.

4.3.6.3 Uji Reliability dan Variance Extracted

1. Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada

obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan persamaan berikut (Hair, et al., 1995) :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - (\text{standard loading})^2$ atau $1 - \text{realibilitas indikator}$.

Perhitungan uji reliabilitas dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel pada Lampiran 10, yang digunakan untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) dari masing-masing variabel. Rangkuman hasil pengolahan data disajikan pada Tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.15

Composite Reliability dan Variance Extracted

Jenis Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
I. Konstruk Eksogen		
▪ Kekuasaan (5)	0,870	0,574
▪ Kemitraan (9)	0,930	0,598
▪ Kewirausahaan (3)	0,854	0,662
II. Konstruk Endogen		
▪ Efektivitas Saluran Distribusi (3)	0,873	0,697
▪ Kinerja Pemasaran (3)	0,892	0,736
Persyaratan	Minimal 0,7	Minimal 0,5

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Dari Tabel 4.15 diperoleh reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,7. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi. Masing-masing variabel dapat diukur melalui dimensi-dimensi di atas. Dengan mengetahui alat ukur dari masing-masing variabel maka tindakan perbaikan dan monitoring akan lebih mudah untuk dilakukan, misalnya : untuk melihat tingkat kinerja pemasaran dapat dilihat dari dimensi pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan laba. Untuk meningkatkan kinerja pemasaran maka harus ada peningkatan atas ketiga dimensi tersebut.

2. *Variance Extracted*

Pengukuran *variance extracted* menunjukkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extracted* adalah :

$$Variance\ Extracced = \frac{(\sum Standard\ Loading^2)}{(\sum Standard\ Loading^2) + \sum e_j} \dots\dots\dots (3)$$

Untuk menilai tingkat *variance extracted* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *variance extracted* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.15. Hasil pengukuran *variance extracted* dapat diterima karena mempunyai nilai > 0,5 sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian dapat diterima. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Kinerja pemasaran mempunyai nilai *variance* yang tinggi dengan demikian indikator pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan laba telah mewakili secara baik konstruk kinerja pemasaran.

4.3.6.4 Evaluasi atas *Regression Weight* untuk Uji Kausalitas

Setelah asumsi-asumsi permodelan SEM dinyatakan telah terpenuhi, selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antar konstruk laten. Parameter estimasi antar variabel laten juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis –hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, dilakukan pengujian hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P
Efektifitas_Saluran_Distribusi	0.203	0.093	2.275	0.023
Efektifitas_Saluran_Distribusi	0.257	0.145	2.094	0.036
Efektifitas_Saluran_Distribusi	0.294	0.133	2.420	0.016
Kinerja_Pemasaran	0.403	0.099	4.381	0.000
Kekuasan	0.744	0.137	8.045	0.000
Kekuasan	0.713	0.137	8.045	0.000
Kekuasan	0.749	0.121	8.471	0.000
Kekuasan	0.724	0.107	8.178	0.000
Kekuasan	0.851	0.097	9.549	0.000
Kemitraan	0.711	0.109	8.070	0.000
Kemitraan	0.712	0.109	8.070	0.000
Kemitraan	0.763	0.109	8.653	0.000
Kemitraan	0.761	0.114	8.623	0.000
Kemitraan	0.785	0.113	8.901	0.000
Kemitraan	0.826	0.110	9.356	0.000
Kemitraan	0.827	0.106	9.375	0.000
Kemitraan	0.824	0.114	9.336	0.000
Kemitraan	0.741	0.108	8.404	0.000
Kemitraan	0.790	0.100	10.359	0.000
Kemitraan	0.881	0.100	10.359	0.000
Kewirausahaan	0.765	0.097	9.201	0.000
Efektifitas_Saluran_Distribusi	0.875	0.082	10.671	0.000
Efektifitas_Saluran_Distribusi	0.790	0.082	10.671	0.000
Efektifitas_Saluran_Distribusi	0.837	0.086	11.427	0.000
Kinerja_Pemasaran	0.892	0.070	14.124	0.000
Kinerja_Pemasaran	0.940	0.070	14.124	0.000
Kinerja_Pemasaran	0.728	0.079	10.306	0.000

Analisis Parameter Estimasi (Standardized Regression Weight) untuk Structural Equational Modeling

Tabel 4.16

4.16 berikut ini:

melalui uji-t hitung yang lazim dalam model-model regresi, dalam Tabel 4.16 ini dinyatakan dalam bentuk CR, critical ratio. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakkkan melalui nilai Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Hasil estimasi untuk parameter estimasi antar variabel laten beserta keputusan yang diambil disajikan dalam Tabel

lingkungan bisnis apotek yang penuh persaingan membuat situasi yang kondusif besarnya otonomi yang diberikan pemilik perusahaan terhadap pengelola apotek dan Struktur organisasi apotek yang bersifat organik, fleksibilitas organisasi, mengambil tindakan berupa strategi dan taktik yang sesuai.

kewirusahaan maka organisasi akan semakin responsif dan dengan cepat dan peluang adalah organisasi yang memiliki kewirusahaan. Semakin tinggi komitmen dan kekuasaan. Organisasi yang adaptif terhadap perubahan, ancaman, mempengaruhi efektivitas distribusi secara berturut adalah kewirusahaan, Dari persamaan di atas dapat disimpulkan bahwa variabel yang

Kinerja Pemasaran = 0,403 Efektivitas Saluran Distribusi + δ_2 .

0,294 Kewirusahaan + δ_1

Efektivitas Saluran Distribusi = 0,203 Kekuasaan + 0,257 Komitmen +

menjadi sebagai berikut :

Kinerja Pemasaran = γ_1 Efektivitas Saluran Distribusi + δ_2

β_3 Kewirusahaan + δ_1

Efektivitas Saluran Distribusi = β_1 Kekuasaan + β_2 Komitmen +

persamaan struktural sebagai berikut :

Berdasarkan hasil estimasi dengan AMOS di atas maka disusun persamaan-

dapat ditolak, sehingga hipotesis alternatif dapat diterima.

hipotesis nol yang menyatakan bahwa *regression weight* adalah sama dengan nol

besar dari nol, nilai CR lebih besar dari 1,96 (pada taraf signifikansi 5 %), karena itu

Dalam Tabel 4.16 t-hitung yang identik dengan CR mempunyai nilai lebih

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Efektivitas Saluran Distribusi (ESD)	Kinerja Pemasaran (KP)	0	0
Kekuasaan		0,203	0
Kemitraan		0,257	0
Kewirausahaan		0,294	0
ESD		0	0,403

Tabel 4.17
Standardized Direct Effect

4.17 berikut :

Kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh totalnya dapat dianalisis. Efek langsung (*direct effect*) adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek (*indirect effect*) tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara, sedangkan efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan. Hasil analisis efek langsung terhadap konstruk-konstruk penelitian disajikan dalam Tabel

4.3.6.5 Analisis Efek Antar Konstruk

contingency theory,

untuk tumbuhnya kewirausahaan, juga kondisi eksternal yang berupa hubungan antara sesama anggota saluran distribusi didasarkan atas kemitraan berupa pemberian saran dan nasehat dan implementansi kekuasaan yang bersifat tidak memaksa yaitu dukungan berupa keahlian dari pemimpin saluran distribusi membuat tumbuhnya kompetensi kewirausahaan. Kondisi internal dan eksternal organisasi mempengaruhi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja, hal ini sesuai dengan

Tabel 4.17 di atas menunjukkan bahwa terdapat efek langsung dari variabel kekuasaan terhadap efektivitas saluran distribusi sebesar 0,203; efek langsung dari variabel komitmen terhadap efektivitas saluran distribusi sebesar 0,257; efek langsung dari variabel kewirausahaan terhadap efektivitas saluran distribusi sebesar 0,294 dan efek langsung dari variabel efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,403.

Efek langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai Lambda dari masing-masing variabel indikator yang membantuk variabel laten yang dianalisis. Efek tidak langsung dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4.18 berikut :

Tabel 4.18

Standardized Indirect Effect

Kinerja Pemasaran (KP)	Efektivitas Saluran Distribusi (ESD)	0	0,082
Kekuasaan		0	0,104
Komitman		0	0,118
Kewirausahaan		0	0
ESD		0	0

Sumber : Data primer yang telah diolah (2004)

Dari Tabel 4.18 di atas menunjukkan efek tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu, yaitu efek tidak langsung kekuasaan terhadap kinerja pemasaran melalui efektivitas saluran distribusi sebesar 0,082; efek tidak langsung kekuasaan terhadap kinerja pemasaran melalui efektivitas saluran distribusi sebesar 0,082; efek tidak langsung komitmen terhadap kinerja pemasaran terhadap kinerja pemasaran

Sumber : Data Primer yang telah diolah (2004)

Efektivitas Saluran Distribusi (ESD)	0	0,403	0,403
Kewirausahaan	0,294	0,118	0,412
Kemitraan	0,257	0,104	0,361
Kekuasaan	0,203	0,082	0,285
Kinerja Pemasaran (KP)			
<i>Total Effect</i>			

Standardized Total Effect

Tabel 4.19

dapat dilihat pada Tabel 4.19 berikut :

Dalam menghadapi persaingan dan perubahan bisnis kompetensi kewirausahaan merupakan respon strategis , organisasi yang memiliki budaya inovatif, proaktif dan mengambil resiko akan cepat untuk mengambil strategi dan taktik yang sesuai. Pengaruh kewirausahaan efek total dari masing-masing konstruk diduga mempunyai efek langsung yang lebih besar dari efek tidak langsungnya. Kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran dalam penelitian ini tidak dianalisis mempunyai efek langsung terhadap kinerja pemasaran. Efek langsung dari kekuasaan dan kemitraan, sesuai dengan penelitian Barret (2000) kewirausahaan mempunyai efek tidak langsung yang terbesar dibandingkan dengan variabel pemasaran adalah 0,00 atau tidak terdapat hubungan tidak langsung. Kewirausahaan sebesar 0,118; efek tidak langsung efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran melalui efektivitas saluran distribusi melalui efektivitas saluran distribusi sebesar 0,104; efek tidak langsung

Aktivitas pemasaran tidak dapat dilepaskan dari bauran pemasaran dalam hal ini saluran distribusi. Semua aktivitas pemasaran mempunyai fokus perhatian pada pelanggan dan pesaing. Pengembangan teori orientasi pasar yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworki (1990), Jaworski dan Kohli (1993), Narver dan Slater (1990), Ferdinand (1999) dalam Ferdinand, 2000 b menunjukkan bahwa orientasi pasar yang diaktualisasi melalui pengembangan informasi pelanggan, pesaing dan inseminasi serta distribusi informasi pasar pada semua lini organisasi perusahaan umumnya dapat memberikan sebuah jalur strategis untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang

mempunyai hubungan positif yang paling kuat.

apotek, hubungan antara kewirausahaan dan efektivitas saluran distribusi merupakan fungsi dari implementasi kewirausahaan yang dimiliki oleh manajemen pemasaran. Tujuan utama penelitian ini adalah bahwa efektivitas saluran distribusi pemasaran tidak saja kuat tetapi memegang peranan penting terhadap kinerja Dengan demikian hubungan antara efektivitas saluran distribusi dan kinerja

kekuatan efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja pemasaran.

dengan pengaruh langsungnya karena tidak ada kekuatan lain yang mempengaruhi mempunyai pengaruh total terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,403 sama besarnya mempunyai pengaruh total sebesar 0,285. Konstruksi efektivitas saluran distribusi pengaruh total terbesar kedua sebesar 0,361. Terakhir konstruksi kekuasaan mempunyai pengaruh total sebesar 0,412, konstruksi komitmen mempunyai lainnya yang timbul karena berbagai hubungan. Konstruksi kewirausahaan Pengaruh total (*total effect*) merupakan pengaruh konstruksi terhadap konstruksi

baik melalui pengenalan kebutuhan pelanggan dan upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan itu.

Orientasi pemasaran terdiri dari tiga komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi yang mengarah pada dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang bahwa perusahaan didirikan untuk selalu hidup dan berkembang "*going concern concept*" dan profitabilitas.

Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing mencakup semua kegiatan yang ditujukan untuk mendapatkan informasi mengenai pelanggan dan pesaing dalam pasar target, informasi tersebut disebarkan melalui koordinasi antar fungsi dalam organisasi perusahaan. Orientasi pelanggan (*customer orientation*) yaitu pemahaman yang cukup atas permintaan pelanggan, orientasi pesaing (*competitor orientation*) yaitu pemahaman atas kekuatan dan kelemahan saat ini maupun kapabilitas dan strategi jangka panjang dari manajemen apotek serta pesaing-pesaing yang potensial dan koordinasi antar fungsi dalam organisasi apotek maupun dengan mitra kerja.

Kewirausahaan pada tingkat perusahaan sangat berpengaruh pada orientasi pemasaran dan merupakan respon strategis terhadap turbulensi lingkungan bisnis (Yeoh dan Jeong, 1996) dan kewirausahaan merupakan inti dari orientasi strategis (Barret, et.al, 2000).

Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung teori dan penelitian-penelitian sebelumnya.

model yang diuji.

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yaitu jika model mempunyai nilai residual lebih besar dari 2,58. Evaluasi nilai residual dari model penelitian ini tidak ada yang melebihi nilai 2,58 dan nilai ini mendukung kriteria *goodness of fit index* pada Tabel 4.14, dengan demikian model dalam penelitian ini telah memenuhi syarat pengujian, dapat diterima dengan baik dan tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap

4.3.7 Tahap Ketujuh : Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya yang tidak memenuhi syarat pengujian atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual dari model penelitian ini tidak ada yang lebih besar dari 2,58. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima dan tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji. Data *standardized residual covariances* yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam Lampiran 9.

4.3.6.6 Evaluasi Nilai Residual

4.4 Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *Structural Equation Modeling (SEM)* maka model penelitian dapat diterima seperti dalam Gambar 4.1, Gambar 4.2 dan Gambar 4.3 dan hasil pengukuran telah memenuhi syarat *goodness of fit* seperti Tabel 4.8, Tabel 4.11 dan Tabel 4.16. Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian terhadap 4 (empat) hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio (CR)* dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada Tabel 4.16 di atas.

4.4.1. Pengujian Hipotesis Kesatu (H1) : Kekuasaan yang dimiliki distributor

berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi.

Parameter estimasi antara kekuasaan dan efektivitas saluran distribusi menunjukkan hasil 0,203 yang dapat diterima pada taraf signifikan 0,05 (5 %) dengan probabilitas 0,023 ($< 0,05$) nilai $C.R = 2.275$ menunjukkan nilai t-hitung yang lebih besar dari nilai $C.R$ yang ditentukan yaitu $C.R > 1.96$. Hal ini berarti bahwa kekuasaan berpengaruh positif terhadap efektivitas distribusi. Dengan demikian maka hipotesis kesatu dapat dibuktikan.

Variabel kekuasaan dalam pengaruhnya terhadap efektivitas saluran distribusi diukur dari indikator-indikator dengan nilai parameter estimasi masing-masing : keahlian (0,851), wewenang (0,724), hukuman (0,794), penghargaan (0,713), rujukan (0,744), sedangkan variabel efektivitas saluran distribusi diukur melalui indikator-indikator: kecukupan jumlah, waktu pengiriman dan kelengkapan

item produk. Indikator-indikator tersebut telah melalui uji reliabilitas yang handal sebagai alat ukur masing-masing variabel.

Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kekuasaan yang dimiliki oleh PT Rajawali Nusindo yang digunakan terhadap apotek-apotek akan berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi, hasil yang diperoleh sejalan dengan penelitian terdahulu (Shipley dan Egan, 1992, Johnson, L 1999, Setiyanto, 2001).

Hubungan positif antara efektivitas saluran distribusi dan kekuasaan menunjukkan bahwa bila PT Rajawali Nusindo menggunakan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa (*non coercive*) terbukti lebih produktif dibandingkan dengan kekuasaan yang bersifat memaksa (*coersive*) yaitu berupa hukuman. Kekuasaan yang bersifat tidak memaksa terdiri dari keahlian, wewenang, penghargaan dan rujukan sedangkan kekuasaan yang bersifat memaksa berupa pemberian hukuman.

Diantara indikator kekuasaan berupa : keahlian, wewenang, hukuman, penghargaan dan rujukan, sebagian besar responden mempersepsikan bahwa keahlian dari PT Rajawali Nusindo dalam mendistribusikan produk farmasi merupakan indikator dari variabel kekuasaan yang memberikan kontribusi terbesar terhadap efektivitas saluran distribusi. Keahlian yang dimiliki oleh PT Rajawali Nusindo didasarkan atas kelebihan dan spesifikasi yang dimiliki berupa ukuran usaha dimana Rajawali Nusindo mempunyai 34 cabang yang menyebar di seluruh Indonesia, Semarang merupakan salah satu cabang utama, pengalaman di bidang distribusi produk farmasi dan alat kesehatan dalam kurun waktu lima dasawarsa, dan faktor-faktor lingkungan dan kemampuan untuk memanfaatkan faktor-faktor tersebut. Kantor Cabang PT Rajawali Nusindo dapat dilihat pada lampiran 13.

Varibel kemitraan dalam pengaruhnya terhadap efektivitas saluran distribusi diukur dari indikator-indikator dengan nilai parameter estimasi masing-masing: Bentuk kontrak (0,741), hubungan yang kuat (0,824), saran dan nasehat (0,827), dorongan dan motivasi (0,826), evaluasi (0,785), kontrol (0,761), mengutamakan hubungan (0,763), komunikasi (0,712) dan konsensus (0,711) sedangkan efektivitas saluran distribusi diukur melalui indikator-indikator: kecukupan jumlah, waktu pengiriman dan kelengkapan item produk. Indikator-

Dengan demikian maka hipotesis kedua dapat dibuktikan.

ini berarti bahwa kemitraan berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran yang lebih besar dibandingkan C.R minimal yang ditentukan yaitu $C.R > 1.96$. Hal probabilitas 0,036 ($< 0,05$) dengan nilai $C.R = 2.094$ menunjukkan nilai t-hitung menunjukkan hasil 0,257 yang dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05 (5%). Parameter estimasi antara kemitraan dan efektivitas saluran distribusi apotek berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi.

4.4.2 Pengujian Hipotesis Kedua (H2) : Kemitraan antara distributor dan

anggota saluran distribusinya akan semakin diakui.

kesepakatan bersama. Dengan demikian kepemimpinan PT Rajawali Nusindo atas berupa pemberian sanksi untuk anggotanya yang melanggar komitmen atau bersifat memaksa (*coersive*) terutama untuk memberikan keputusan yang tegas lebih produktif, PT Rajawali Nusindo tetap harus menggunakan kekuasaan yang Walaupun penggunaan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa/*non coersive*

indikator tersebut telah melalui uji reliabilitas yang handal sebagai alat ukur masing-masing variabel.

Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kemitraan antara PT Rajawali Nusindo dan apotek akan berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi, hasil yang diperoleh sejalan dengan penelitian terdahulu (Shipley and Egan, 1992, Johnson, L 1999, Setyanto, 2001).

Diantara indikator kemitraan yang terdiri dari bentuk kontrak, hubungan yang kuat, saran dan nasehat, dorongan dan motivasi, evaluasi, kontrol, mengutamakan hubungan, komunikasi dan konsensus, sebagian besar responden mempersepsikan indikator saran dan nasehat memberikan kontribusi yang besar terhadap hubungan antara kemitraan dan efektivitas saluran distribusi.

Anggota saluran memerlukan saran dan latihan untuk meningkatkan efektivitas usaha. Saran dan latihan berupa pengetahuan produk, pelatihan pemasaran, pelatihan keuangan dan kemampuan lainnya (Rosenbloom, 1978; Shipley, D., dalam Shipley dan Egan 1992).

4.4.3 Pengujian Hipotesis Ketiga (H3): Kewirausahaan yang dimiliki manajemen apotek berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi.

Parameter estimasi antara kewirausahaan dan efektivitas saluran distribusi menunjukkan hasil 0,294 yang dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05 (5%), probabilitas 0,016 ($< 0,05$), dengan nilai C.R = 2,420 menunjukkan nilai t-hitung yang lebih besar dibandingkan C.R minimal yang ditentukan yaitu C.R $> 1,96$. Hal

ini berarti bahwa kewirausahaan berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi. Dengan demikian maka hipotesis ketiga dapat dibuktikan.

Variabel kewirausahaan yang dimiliki oleh manajemen apotek dalam pengaruhnya terhadap efektivitas saluran distribusi diukur dari indikator-indikator beserta dengan nilai parameter estimasinya : inovatif (0,765), proaktif (0,881), dan mengambil resiko (0,790) sedangkan efektivitas saluran distribusi diukur melalui indikator-indikator : kecukupan jumlah, waktu pengiriman dan kelengkapan item produk. Indikator-indikator tersebut telah melalui uji reliabilitas yang handal sebagai alat ukur dari masing-masing variabel.

Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kewirausahaan yang dimiliki oleh manajemen apotek akan berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi, hasil yang diperoleh sejalan dengan penelitian terdahulu (Yeoh dan Jeong, 1996, Narus dan Anderson, 1996).

Yeoh dan Jeong (1996) telah menyimpulkan bahwa *entrepreneurship* mempunyai pengaruh terhadap kinerja saluran ekspor dengan struktur saluran ekspor bersifat organik yaitu bercirikan fleksibilitas, kontak yang intensif dan informal serta prosedur yang sederhana dan sedikit standarisasi dimana perusahaan tersebut dihadapkan pada persaingan yang hiperkompetitif. Penelitian-penelitian yang sebelumnya menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan pada tingkat perusahaan sangat berpengaruh pada orientasi pemasaran, kedua orientasi tersebut merupakan wujud dari respon strategis terhadap turbulensi lingkungan.

Dalam analisis SEM tambahan pada Lampiran 14, kewirausahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran dengan parameter estimasi 0,22 hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Barret (2000), namun besarnya pengaruh langsung kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran lebih kecil dibandingkan nilai pengaruh kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran melalui efektivitas saluran distribusi dengan nilai parameter estimasi 0,56 dengan demikian dalam menerapkan kompetensi kewirausahaan organisasi memprioritaskan pada upaya-upaya yang dapat meningkatkan kapabilitas dari saluran distribusi misalnya dalam ketersediaan produk.

Dalam penelitian ini, efektivitas saluran distribusi terbukti dipengaruhi oleh kewirausahaan dari pimpinan di apotek. Diantara indikator kewirausahaan yang terdiri dari inovatif, proaktif dan mengambil resiko, sebagian besar responden mempersepsikan indikator proaktif mempunyai kontribusi yang paling besar terhadap efektivitas saluran distribusi.

Manajemen dihadapkan pada ketidakpastian akan kebutuhan konsumen dan peningkatan pembelian yang jika tidak tepat akan menimbulkan aliran distribusi yang lambat yang akan mempengaruhi pengelolaan logistik dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja apotek. Pemecahan masalah diatas adalah pengelola apotek harus berusaha proaktif untuk mengetahui obat-obatan yang akan dibutuhkan, merencanakan pengadaannya bekerja sama dengan apotek lain, menyediakan persediaan yang cukup untuk produk yang tinggi permintaannya. Karyawan apotek harus secara aktif berkomunikasi dengan distributor terutama mengenai informasi

produk baru, program promosi, kebijakan harga atau bonus. Tindakan proaktif ini harus diikuti juga dengan tindakan inovasi dan pengambilan keputusan yang tepat.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apabila pimpinan apotek menerapkan dan meningkatkan kompetensi kewirausahaan dengan baik maka hal tersebut dapat meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan saluran distribusi dalam hal ini apotek dan kinerja pemasaran dari apotek itu sendiri.

4.4.4 Pengujian Hipotesis Keempat (H4) : Efektivitas saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Parameter estimasi antara efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran menunjukkan hasil 0,403 yang dapat diterima pada taraf signifikan 0,05 (5%), probabilitas 0,00 (<0,05), dengan nilai C.R = 4,381 menunjukkan nilai t-hitung yang lebih besar dibandingkan C.R minimal yang ditentukan yaitu C.R > 1,96. Hal ini berarti bahwa efektivitas saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian maka hipotesis keempat dapat dibuktikan.

Variabel efektivitas saluran distribusi dalam pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran diukur dari indikator-indikator beserta dengan nilai parameter estimasinya : kecukupan jumlah (0,875), waktu pengiriman (0,790) dan kelengkapan item produk (0,837) sedangkan kinerja pemasaran diukur melalui indikator-indikator dengan nilai parameter estimasinya: pertumbuhan pelanggan (0,892), pertumbuhan penjualan (0,940) dan laba (0,728). Indikator-indikator tersebut telah melalui uji reliabilitas yang handal sebagai alat ukur dari masing-masing variabel.

Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa efektivitas saluran distribusi akan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, hasil yang diperoleh sejalan dengan penelitian terdahulu (Yeo dan Jeong, 1996, Sudirdjo, 2002).

Dalam penelitian ini, kinerja pemasaran apotik dipengaruhi oleh saluran distribusi yang efektif yaitu pada ketersediaan produk yang menyangkut 3 (tiga) aspek yang dijadikan indikator efektivitas saluran distribusi pada penelitian ini yaitu : kecukupan jumlah termasuk dalam hal ini kualitas dari produk yang memenuhi syarat sampai produk farmasi tersebut digunakan oleh pemakai, waktu pengiriman, dan kelengkapan item produk. Dari ketiga indikator efektivitas saluran distribusi sebagai besar responden memperoleh kecukupan jumlah mempunyai kontribusi yang besar terhadap efektivitas saluran distribusi, upaya untuk memenuhi indikator ini harus secara bijak disikapi dalam pengelolaan logistiknya agar kinerja pemasaran dapat dicapai dengan lebih baik.

Kinerja pemasaran diukur melalui pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan laba. Dari ketiga indikator tersebut sebagian besar responden memperoleh pertumbuhan penjualan mempunyai kontribusi yang terbesar terhadap kinerja pemasaran. Pertumbuhan penjualan merupakan suatu ukuran dari sasaran jangka pendek, namun untuk meningkatkan kinerja pemasaran tidak hanya melalui pertumbuhan penjualan saja tetapi pertumbuhan penjualan yang produktif yaitu yang mempunyai unsur profitabilitas. Pertumbuhan penjualan sangat tergantung pada tumbuhnya pelanggan dan loyalitas pelanggan, sehingga indikator ini sesungguhnya yang menjadi tujuan dari setiap proses.

sehingga dapat melaksanakan kewajiban sebagai pemimpin. menjadi pengendali saluran diperlukan komitmen dan sumber daya yang kuat pembelian barang menjadi murah, dapat menerapkan iklan bersama, agar dapat penting karena dapat menimbulkan skala ekonomis usaha, pengendalian persediaan, Pengendalian terhadap anggota saluran lainnya merupakan faktor yang kegiatan mereka secara terpusat ke arah pencapaian tujuan bersama.

menguasai semua anggota dalam saluran distribusi agar dapat mengendalikan jabannya masing-masing. Strategi pengendalian saluran distribusi dimaksudkan untuk retail outlet dan pengecer bebas yang masing-masing berupaya memaksimalkan pemasaran terdiri dari produsen/manufaktur, distributor utama, subdistributor, agen, penghargaan dan rujukan diperlukan untuk mengendalikan anggota saluran. Saluran Kekuasaan yang dibentuk melalui keahlian, wewenang, hukuman,

a. Hubungan Kekuasaan dan Efektivitas Saluran Distribusi

empirik sebagai berikut :

Justifikasi konsep pada penelitian ini dapat dikembangkan dengan bukti diajukan dapat dibuktikan secara signifikan. dengan $p\text{ value} \leq 0,05$ yang membuktikan bahwa masing-masing hipotesis yang *critical factor* (C.R) dari masing-masing antar variabel menghasilkan nilai $\geq 1,96$ juga semua asumsi-asumsi SEM, pada perhitungan parameter estimasi dan nilai diterima sebagai variabel indikator laten dengan taraf signifikansi 5 %. Demikian menunjukkan bahwa 23 indikator yang diajukan sebagai pembentuk faktor dapat Hasil penelitian menghasilkan semua nilai *loading factor* $\geq 0,40$, hal ini

Pada kenyataannya sangat sulit mengendalikan seluruh anggota saluran distribusi, kecuali jika perusahaan menerapkan *Vertical Marketing System (VMS)* yaitu jaringan distribusi yang dikelola secara terpusat dan profesional yang sejak awal didesain untuk mencapai penghematan dalam operasi dan hasil pemasaran yang maksimal.

Strategi pengendalian saluran yang lain adalah *Horizontal Marketing System (HMS)* yaitu jaringan distribusi yang terbentuk dari beberapa perusahaan perantara yang tidak berkaitan menggabungkan sumber daya dan program pemasarannya guna untuk memanfaatkan peluang pasar yang ada, dalam hal ini mereka berada di bawah satu manajemen. Perusahaan perantara tersebut tidak memiliki sumber daya modal, pengetahuan untuk menjalankan usahanya sendiri dan tidak berani menanggung resiko sendiri.

Dalam penerapan kedua sistem pengendalian saluran tersebut pemimpin saluran atau anggota saluran yang mempunyai sumber daya yang lebih mampu harus mengimplementasikan kekuasaannya untuk mencapai tujuan bersama. Penerapan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa lebih produktif dibandingkan dengan kekuasaan yang bersifat memaksa, namun untuk mendisiplinkan dan mengingatkan akan komitmen bersama pemimpin saluran harus menerapkan kekuasaan yang bersifat memaksa yaitu pemberian tegoran dan sanksi bagi anggota saluran yang menyimpang dari komitmen. Penerapan kekuasaan yang disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi akan memberikan kejelasan akan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota saluran yang akan menggefektifkan saluran distribusi.

dalam saluran distribusi (Kartajaya, 1994 dalam Sitanjapessy, 2001).

konstisten dibina akan menimbulkan suatu kontribusi *value creation* antara entitas *time* yang pendek, maupun manajemen logistik. Ketergantungan yang secara informasi, transaksi lebih efisien, penghematan biaya maupun proses inovasi, *lead interpersonal* maka akan memberikan keuntungan secara substantial meliputi dan lamanya hubungan (Johnson, 1999). Dengan adanya ketergantungan, hubungan ketergantungan, fleksibilitas, kualitas hubungan, kesinambungan yang diharapkan Hubungan yang kuat sesama anggota saluran distribusi dipengaruhi oleh

tidak jelas, perbedaan persepsi dan sangat besarnya saling ketergantungan.

Sumber konflik pada umumnya adalah ketidaksesuaian tujuan, hak dan peranan yang kesepakatan akan tindakan yang akan diambil jika terdapat pertikaian atau konflik. pihak, menetapkan imbalan dan sanksi, jangka waktu dari perjanjian dan Didalam kontrak yang jelas ditetapkan tanggung jawab dari kedua belah

kekuasaan di dalam saluran distribusi.

hubungan, komunikasi dan konsensus sangat diperlukan untuk melengkapi strategi saran dan nasehat, dorongan dan motivasi, evaluasi, kontrol, mengutamakan Komitmen yang dibentuk atas dimensi bentuk kontrak, hubungan yang kuat,

pemasaran dengan baik serta ada saling menghargai. (Narus dan Anderson, 1996).

menjadikannya sebagai mitra maka perusahaan dapat menjadikan semua program akan menghasilkan hubungan kerja sama jangka panjang yang produktif. Dengan Hubungan antar anggota saluran distribusi yang didasarkan atas komitmen

b. Hubungan Komitmen dan Efektivitas Saluran Distribusi

Dalam menetapkan program-program yang merupakan perangkat dasar dalam pelaksanaan harus didesain untuk mempertemukan keinginan anggota saluran distribusi dan menambah manfaat dalam kompetisi. Sesama anggota saluran saling memahami keinginan, emosi dan perasaan masing-masing, pendekatan *persuasive* dan emosional sangat diperlukan sehingga menimbulkan ikatan yang kuat yang bersifat informal. Hubungan ini menjadi dasar dari konsep marketing yang mutakhir berupa *experiential marketing, emotional marketing, pendekatan komunikasi* dengan cara ini sangat tepat untuk dilakukan terlebih lagi pada umumnya anggota saluran dalam penelitian ini adalah wanita. Didalam era informasi ini hubungan jangka panjang tidak hanya didasarkan pada pertimbangan rasional tetapi juga pertimbangan emosional (Kartajaya, 2003).

Di dalam membina hubungan jangka panjang yang menjadi fokus tidak hanya program kerjasama yang baik (*content*) namun yang terpenting juga adalah cara menawarkan/membina hubungan (*context*) misalnya saling perhatian, empati yang diberikan, hubungan kerjasama tidak lagi hanya didasarkan atas *functional benefit* namun juga *emotional benefit*. Potensi untuk melakukan kerjasama tersebut sangatlah besar mengingat sebagian besar karyawan apotek adalah wanita dimana keputusan yang diambil tidak hanya pada pendekatan rasional tetapi juga pendekatan intuitif atau emosional.

Kemitraan yang sukses didasarkan atas komunikasi dua arah diantara semua level organisasi. Kemitraan yang memuaskan semua pihak akan menciptakan hubungan jangka panjang dan antispasi dari konflik sehingga yang minimal dengan demikian masing-masing anggota saluran akan berupaya untuk menjalankan

Konsep orientasi pasar dan kewirausahaan ini harus dipahami oleh setiap orang di dalam organisasi, sehingga akan menjadi lebih baik apabila orientasi pasar ini dijadikan budaya perusahaan (*intrapreneurship/corporate entrepreneurship*). Pemahaman yang tinggi akan kebutuhan pelanggan dan tingkat persaingan akan mendorong munculnya inovasi-inovasi yang tepat sasaran terkait dengan analisa pengalokasian sumber daya untuk pengembangan perusahaan.

resiko lebih ditekankan pada pengelolaan apotek dan pemilik apotek dalam keberlangsungan perusahaan tergantung pada pelanggan, sedangkan pengambilan keinginan pelanggan secara proaktif dan proporsional, kesadaran akan Benang merah dari implementasi kewirausahaan adalah mengenali dan memenuhi dimiliki tidak hanya oleh pemilik tetapi semua anggota dalam organisasi tersebut. menghadapi perubahan yang terjadi dalam bisnis farmasi. Kewirausahaan harus resiko jika dimiliki oleh semua pihak akan memberikan kapabilitas untuk Kewirausahaan yang dibentuk dari dimensi inovatif, proaktif dan mengambil resiko jika dimiliki oleh semua pihak akan memberikan kapabilitas untuk Benang merah dari implementasi kewirausahaan adalah mengenali dan memenuhi keinginan pelanggan secara proaktif dan proporsional, kesadaran akan keberlangsungan perusahaan tergantung pada pelanggan, sedangkan pengambilan resiko lebih ditekankan pada pengelolaan apotek dan pemilik apotek dalam pengalokasian sumber daya untuk pengembangan perusahaan.

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu menjalankan orientasi pasar dengan titik pusat pada pemenuhan keinginan pelanggan, analisa pesaing dan komunikasi lintas fungsi. Agar dapat menjalankan orientasi pemasaran dengan baik diperlukan kompetensi kewirausahaan dari semua anggota saluran distribusi.

c. Hubungan Kewirausahaan dan Efektivitas Saluran Distribusi

terbentuk saluran distribusi akan semakin efektif.
program bersama dengan senang hati sehingga semakin tinggi komitmen yang

kebutuhan pelanggan dan analisa pesaing yang akan meningkatkan efektivitas saluran distribusi.

Pelanggan yang puas akan pelayanan yang diberikan oleh apotek akan menimbulkan loyalitas yang tinggi dan akan merekomendasikan kepada orang lain yang bisa menjadi calon pelanggan. Pertumbuhan pelanggan akan berdampak pada pertumbuhan penjualan dan profitabilitas dari perusahaan.

Uraian di atas juga menjelaskan hubungan antara kewirausahaan dengan kinerja pemasaran secara langsung karena pengaruh langsung dan tidak langsung kewirausahaan dan kinerja pemasaran semuanya berorientasi pasar yang intinya terdiri dari pelanggan dan pesaing. Hubungan antara kewirausahaan dan kinerja pemasaran dapat dilihat pada Lampiran 14.

d. Hubungan Efektivitas Saluran Distribusi dan Kinerja Pemasaran

Efektivitas saluran distribusi yang terdiri dari dimensi kecukupan jumlah termasuk kualitas prima dari produk yang diberikan, waktu pengiriman dan kelengkapan item produk harus dimiliki oleh anggota saluran distribusi. Cara apapun yang dilakukan oleh semua karyawan untuk melayani konsumen jika pada akhirnya dimensi dari efektivitas saluran distribusi tidak dapat dipenuhi maka kinerja pemasaran berupa pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan tidak akan tercapai.

Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Tabel 4.20 berikut :

Tabel 4.20

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil Uji	Hipotesis
Diterima	H 1 : Hipotesis kesatu : Kekuasaan yang dimiliki distributor berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi.
Diterima	H 2 : Hipotesis kedua : Komitran antara distributor dan apotek berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi.
Diterima	H 3 : Hipotesis Ketiga : Kewirausahaan yang dimiliki manajemen apotek berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi.
Diterima	H 4 : Hipotesis Keempat : Efektivitas saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Latar belakang dan perumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana pengaruh kekuasaan yang dimiliki oleh PT Rajawali Nusindo, kemiripan antara distributor dan apotek dan kewirausahaan dari pengelola apotek terhadap efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran sehingga kecenderungan penurunan pertumbuhan penjualan produk PT Phapros Tbk tahun 1999 – 2003 dan pemeliharaan konsistensi pertumbuhan penjualan tahun-tahun berikutnya dapat disikapi sehingga kinerja pemasaran senantiasa dapat tercapai.

Teori yang menjadi pijakan dalam penyusunan model adalah teori mengenai bauran pemasaran terutama mengenai strategi pengendalian saluran distribusi dan manajemen konflik dalam saluran distribusi, teori *contingency theory* mengenai pengaruh lingkungan internal dan eksternal organisasi terhadap orientasi strategi yaitu kewirausahaan dalam mencapai efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran.

Populasi penelitian adalah semua pengelola apotek di wilayah Semarang, sampel telah ditentukan sebanyak 225 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *software AMOS 4.01*.

Model pengukuran dimensi eksogen yaitu dimensi kekuasaan, kemiripan, kewirausahaan, dimensi dari konstruk endogen berupa efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran diuji dengan analisis *factor confirmatory*. Selanjutnya model tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Modeling*

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

BAB V

Pengaruh kekuasaan terhadap efektivitas saluran distribusi adalah 20,3 % dengan urutan pengaruh dimensi yang terbesar adalah keahlian, hukuman, distribusi.

dimiliki oleh distributor berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran Kesimpulan pertama dalam penelitian ini adalah bahwa kekuasaan yang

5.1.1 Hubungan Kekuasaan dan Efektivitas Saluran Distribusi

masalah penelitian.

empat pertanyaan penelitian (*research question*) atau empat hipotesis dan Kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian ini disusun berkaitan dengan

5.1 Kesimpulan Hipotesis dan Masalah Penelitian

hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan secara signifikan.

0,95). Berdasarkan hasil analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa semua $\text{off} \leq 2,00$), TLI = 0,992, Baik (cut off $\geq 0,95$), dan CFI = 0,993, Baik (cut off $\geq 0,90$), AGFI = 0,849, Marginal (cut off $\geq 0,90$), CMIN/DF = 1,057, Baik (cut $\geq 0,05$), RMSEA = 0,047, Baik (cut off $\leq 0,08$), GFI = 0,878, Marginal (cut off $\geq 235,694$ (DF = 223), Baik (cut off $< 258,84$), probabilitas = 0,267, Baik (cut off Model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu *chi-square* (χ^2) =

saluran distribusi yang berdampak pada kinerja pemasaran.

pengujian kausalitas kekuasaan, kemiripan, kewirausahaan terhadap efektivitas *observed variabel* atau indikator dan 5 (lima) variabel laten untuk model (SEM) sebagai model keseluruhan (*full model*). *Full model* terdiri dari 23

produsen atau distributor. Hubungan yang didasarkan kemitraan akan perbedaan persepsi dan sangat besarnya ketergantungan perantara kepada bersumber pada ketidaksamamaan tujuan, hak dan peranan yang tidak jelas, konflik yang terjadi antara anggota saluran distribusi yang umumnya kerja. Strategi manajemen konflik dalam saluran distribusi adalah untuk mengatasi kemitraan antar PT Rajawali Nusindo dan apotek-apotek yang merupakan mitra komunikasi dan konsensus. Efektivitas saluran distribusi merupakan fungsi dari motivasi, hubungan yang kuat, evaluasi, mengutamakan hubungan, kontrol, dengan urutan dimensi yang terbesar adalah saran dan nasehat, dorongan dan Pengaruh kemitraan terhadap efektivitas saluran distribusi adalah 25,7 %

distributor dan apotek berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi.

Kesimpulan kedua dari penelitian ini adalah bahwa kemitraan antara

5.1.2 Hubungan Kemitraan dan Efektivitas Saluran Distribusi

situasi yang dihadapi.

mengimplementasikan kekuasaan *non coercive* dan *coersive* sesuai dengan mengelola konflik di antara mereka sendiri. Distributor hendaknya melakukan aktivitas pemasaran, mengkoordinasi kinerja perusahaan dan Anggota saluran menggunakan kekuasaan untuk membedakan siapa yang akan saluran distribusi digunakan untuk mencapai efektivitas saluran distribusi. satu anggota saluran distribusinya yaitu apotek. Pendekatan strategi pengendalian fungsi dari implementasi kekuasaan yang dimiliki oleh distributor terhadap salah rujukan, wewenang, dan penghargaan. Efektivitas saluran distribusi merupakan

Struktur organisasi dari apotek yang sederhana yang bersifat organik dan otonomi pengelolaan apotek yang diberikan oleh pemilik kepada pengelola apotek menumbuhkan perilaku kewirausahaan dari pengelola apotek. Disamping itu hubungan dengan distributor yang mengutamakan hubungan, budaya sumbang saran dan komunikasi dua arah tanpa tekanan peta persaingan.

pelanggan, kebijakan dari distributor/prinsipal, pengelolaan logistik serta mengantisipasi perubahan-perubahan yang menyangkut kebutuhan dengan peluang yang akan didapat. Sikap proaktif sangat diperlukan untuk mendirikan usaha ini tidak diperlukan sumber daya yang besar dibandingkan apotek yang penuh persaingan walaupun dibatasi oleh regulasi namun untuk inovatif. Penelitian ini sesuai dengan situasi bisnis yang dihadapi oleh dengan urutan dimensi yang terbesar adalah proaktif, mengambil resiko dan besar dibandingkan dengan variabel kekuasaan dan komitmen yaitu 29,4 %, Pengaruh kewirausahaan terhadap efektivitas saluran distribusi paling efektivitas saluran distribusi.

Kesimpulan ketiga dari penelitian ini membuktikan bahwa kewirausahaan yang dimiliki manajemen apotek berpengaruh positif terhadap

5.1.3 Hubungan Kewirausahaan dan Efektivitas Saluran Distribusi

yang langgeng.

menimbulkan saling membutuhkan dan pada akhirnya akan membuat hubungan

Saluran distribusi merupakan satu-satunya perantara perusahaan dengan konsumen dalam menyampaikan produk dan merupakan syarat mutlak dari setiap aktivitas pemasaran. Dengan menggunakan saluran distribusi setiap perusahaan dapat beroperasi lebih efisien karena adanya penghematan biaya maupun penyebaran produk yang lebih tinggi.

Saluran distribusi berada pada titik yang optimal. Tingkat persediaan yang optimal dimungkinkan dengan kerjasama antar apotek sehingga apotek yang mempunyai modal terbatas merupakan faktor yang penting. Tingkat termasuk dalam hal ini adalah kualitas dari produk. Pengendalian persediaan bagi jumlah, waktu pengiriman, dan kelengkapan item produk. Kecukupan jumlah 40,3 % sedangkan urutan pengaruh dimensi yang terbesar adalah kecukupan Pengaruh efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja pemasaran adalah saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran

Kesimpulan keempat dari penelitian ini membuktikan bahwa efektivitas

5.1.4 Hubungan Efektivitas Saluran Distribusi dan Kinerja Pemasaran

menumbuhkan perilaku proaktif, inovatif dan keberanian mengambil resiko. Hubungan yang didasarkan atas saling kepercayaan dan menghargai memungkinkan setiap kesalahan untuk dibicarakan bersama untuk tindakan perbaikan dan pencegahan.

Efektivitas saluran distribusi dipengaruhi secara positif oleh kemiripan antar anggota saluran, hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa efektivitas saluran distribusi dipengaruhi oleh kemiripan antar anggota saluran distribusi seperti yang telah disampaikan oleh Shipley dan Egan

5.2.2 Hubungan Kemiripan dan Efektivitas Saluran Distribusi

Efektivitas saluran distribusi dipengaruhi secara positif oleh kekuasaan anggoran saluran distribusi yang mempunyai sumber pengaruh dalam hal ini adalah PT Rajawali Nusindo, hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa efektivitas saluran distribusi dipengaruhi oleh kekuasaan anggota saluran distribusi/anggota yang mempunyai sumber pengaruh seperti yang telah disampaikan oleh Shipley dan Egan (1992), Stern, El Ansary dan Stend 1992 dalam Brown et.al, (1995).

5.2.1 Hubungan Kekuasaan dan Efektivitas Saluran Distribusi

Penelitian ini diajukan untuk memberikan justifikasi ilmiah apakah strategi distribusi berpengaruh pada efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori kinerja pemasaran, efektivitas saluran distribusi, kekuasaan, kemiripan dan kewirauusahaan diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel tersebut. Implikasi teoritis dijelaskan sebagai berikut :

5.2 Implikasi Teoritis

Efektivitas saluran distribusi dipengaruhi secara positif oleh kewirausahaan anggota saluran, hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja saluran distribusi dipengaruhi oleh kewirausahaan yang dimiliki anggota saluran distribusi (Yeoh dan Jeong, 1996), kompetensi kewirausahaan dituntut dalam mengimplementasikan strategi distribusi untuk mencapai kinerja perusahaan. Dalam menghadapi ketidakpastian dibutuhkan komitmen, sikap tanggap proaktif terhadap pelanggan dan pesaing, inovatif dalam produk dan proses serta realistis dalam pengambilan resiko sehingga perusahaan menjadi organisasi yang adaptif. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Narus dan Anderson (1996), Judy, Simpson dan Baker (1998), Barret (2000).

Di dalam penelitian Barret (2000) disampaikan bahwa kewirausahaan mempengaruhi implementasi tiga bauran pemasaran yaitu produk, harga dan

5.2.3 Hubungan Kewirausahaan dan Efektivitas Saluran Distribusi

(1992). Hubungan yang didasarkan atas komitmen antara distributor dan apotek (*fairness*), saling ketergantungan, fleksibilitas, kesinambungan yang diharapkan didasarkan atas kualitas hubungan (*trust*), komitmen (*commitment*) dan kejujuran dan lamanya hubungan hal ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Johnson (1999), hubungan komitmen menimbulkan rasa saling menghargai sehingga semua program yang pemasaran dapat dilakukan dengan baik hal ini memperkuat penelitian dari Narus dan Anderson, (1996).

berikut :

tindakan yang dapat dilakukan oleh manajemen baik apotek maupun PT Rajawali Nusindo berkaitan dengan hasil penelitian. Implikasi kebijakan manajemen dijelaskan berdasarkan hasil analisis Full Model dari SEM dengan urutan pengaruh yang terbesar dari variabel kewirausahaan, komitmen, kekuasaan terhadap efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran, uraian sebagai

5.3 Implikasi Kebijakan Manajemen

Pada implikasi kebijakan manajemen ini akan disampaikan tindakan-tindakan yang telah dilakukan oleh Yeoh dan Jeong (1996) dan Sudirdjo (2002). dibandingkan jika tanpa perantara/distributor. Penelitian ini mendukung penelitian perusahaan dengan konsumen dalam menyampaikan produk dengan efisien syarat mutlak untuk setiap aktivitas pemasaran karena merupakan perantara Egan 1992, Voss dan Voss 2000, Sudirdjo, 2002). Saluran distribusi merupakan kinerja pemasaran dipengaruhi oleh efektivitas saluran distribusi (Shipley dan distribusi, hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa Kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh efektivitas saluran

5.2.4 Hubungan Efektivitas Saluran Distribusi dan Kinerja Pemasaran

Kewirausahaan juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran hal ini sesuai dengan analisis tambahan dengan *Full Model SEM* pada Lampiran 14.

Memberikan pelayanan satu atap bagi pasien setelah berobat ke dokter, menjalin hubungan kerjasama dengan instansi dengan ikatan kontrak, mendirikan apotek-apotek cabang, menyediakan produk lain selain obat di apotek juga merupakan tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja apotek.

besar.

diwujudkan program dengan baik manfaat atas informasi pasar tersebut akan lebih informasi tersebut merupakan resiko yang harus diperhitungkan, namun jika sesuai dan adaptif dengan perubahan tersebut. Kompensasi yang diberikan atas proaktif dalam mengantisipasi perubahan pasar dan mengambil tindakan yang PT Rajawali Nusindo dan PT Phapros Tbk sehingga dapat diambil tindakan di apotek merupakan suatu informasi yang bernilai yang dapat dimanfaatkan oleh untuk menciptakan keunggulan saluran. Pemanfaatan data pelanggan dan pesaing misalnya pemakaian internet, *callcentres* dan sistem pemasaran yang berbasis data inovasi dalam memperkaya bentuk dan jenis-jenis saluran penjualan dan distribusi

Bagi PT Rajawali Nusindo dan PT Phapros Tbk hendaknya meningkatkan

berupa pengambilan resep dan pengantaran obat.

memanfaatkan informasi dari distributor. Secara proaktif memberikan pelayanan dan mengamati strategi dan taktik yang dilakukan pesaing antara lain dengan pesaing yaitu secara proaktif mencari informasi mengenai keinginan pelanggan terutama dalam upaya untuk memenuhi keinginan pelanggan dan menghadapi hendaknya manajemen apotek harus memiliki kompetensi kewirausahaan, Dalam menghadapi persaingan usaha di bidang distribusi produk farmasi

5.3.1 Hubungan Kewirausahaan dan Efektivitas Saluran Distribusi

menentukan besarnya pesanan yang dapat ditangani dengan mempertimbangkan Fungsi saluran distribusi adalah menentukan jumlah persediaan dan saluran distribusi.

adalah komunikasi dua arah yang menjadi perekat diantara sesama anggota dengan informasi mengenai produk Phapros. Kata kunci dari hubungan tersebut penyediaan sarana di apotek untuk menarik pelanggan terutama yang terkait insentif bagi apotek yang telah berhasil menjual produk dalam jumlah tertentu, masing-masing berupa program-program yang menarik, misalnya memberikan dan berkelanjutan bersama-sama untuk meningkatkan kapabilitas dan kinerja PT Rajawali Nusindo dan apotek hendaknya membina hubungan yang kuat kunjungan ke apotek-apotek sehingga program pemasaran berjalan dengan baik.

kerja, dan meningkatkan hubungan yang informal dengan menambah frekuensi hubungan ke mitra sehingga anggota saluran merasa dihargai sebagai mitra PT Rajawali Nusindo sebagai pemimpin saluran hendaknya menciptakan

5.3.2 Hubungan Kelembagaan dan Efektivitas Saluran Distribusi

menciptakan organisasi yang adaptif terhadap perubahan. ide-ide inovasi dan didukung oleh pengelolaan resiko dari manajemen akan perusahaan tetapi juga seluruh karyawan. Karyawan yang proaktif, memberikan keinginan pelanggan dan gerak-gerik pesaing bukanlah hanya tugas pimpinan proporsional (*intrapreneurship, corporate entrepreneurship*). Mengetahui mengambil resiko hendaknya dilakukan suatu budaya dalam perusahaan secara Inovasi Kompetensi kewirausahaan yang terdiri dari proaktif, inovatif dan

biaya aktivitas, fungsi lain adalah penyebaran informasi riset pemasaran mengenai pelanggan, pesaing, serta pelaku dan kekuatan lainnya yang ada pada saat ini maupun potensial dalam suatu lingkungan pemasaran dengan segala resikonya.

Bentuk kerjasama antara apotek dan distributor yang sangat bernilai adalah dalam pengendalian persediaan, hendaknya apotek dan distributor mempunyai kesepakatan mengenai pengendalian persediaan untuk menghindari persediaan yang kadaluarsa, mekanisme pengembalian produk yang kadaluarsa dan lain-lain demikian pula hendaknya distributor dengan manufaktur. Pengendalian persediaan ini juga bisa dilakukan oleh sesama apotek.

Pemasaran produk baru sangat tergantung pada kesediaan informasi dan produk di apotek. Rajawali Nusindo, apotek dan Phapros sebagai manufaktur hendaknya menyepakati mekanisme untuk mempercepat waktu produk baru tersebut tersedia dipasar/ memperpendek "time to market".

Mengingat apotek merupakan ujung tombak dalam penyediaan produk dan kontak langsung dengan konsumen hendaknya PT Rajawali Nusindo dapat memanfaatkan informasi mengenai konsumen yang ada di apotek bersama-sama mengembangkan potensi pasar.

Dengan komunikasi yang produktif yaitu komunikasi yang dipusatkan pada peningkatan fungsi saluran distribusi diatas maka pencapaian kinerja PT Rajawali Nusindo maupun apotek akan lebih mudah.

5.3.3 Hubungan Kekuasaan dan Efektivitas Saluran Distribusi

Bagi PT Rajawali Nusindo sebagai pimpinan saluran bertugas untuk membentuk kerjasama saling menguntungkan. Penggunaan kekuasaan yang bijaksana dapat membantu terciptanya kerjasama, tetapi apabila penggunaan kekuasaan tersebut sewenang-wenang/di dalam penerapannya salah, maka dapat memicu adanya konflik/permasalahan. Perlu bagi PT Rajawali Nusindo untuk lebih menggunakan kekuasaannya sebagai pimpinan di dalam saluran terutama kekuasaan yang bersifat tidak memaksa, yang ternyata lebih produktif dan berpengaruh daripada kekuasaan yang bersifat memaksa di dalam penciptaan kerjasama dan penanganan konflik.

Kekuasaan dengan penghargaan/imbalan merupakan motivasi bagi anggota saluran. Selain itu dengan keahliannya, PT Rajawali Nusindo juga harus mampu menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi di dalam saluran distribusi, misalnya bagaimana agar produk dapat terpenetrasi dengan merata secara vertikal dan horizontal, karena produk farmasi merupakan produk yang bersifat strategis. Dengan hak dan wewenangnya, PT Rajawali Nusindo dapat memberikan sanksi terhadap ketidakpatuhan yang dilakukan oleh anggota salurannya. Hal ini dilakukan untuk mencegah adanya penyimpangan yang dilakukan oleh anggota salurannya, misalnya dengan penetapan harga jual, pemberian *discount*, pelunasan kewajiban yang tidak sesuai aturan yang dilakukan oleh para anggota saluran.

Organisasi hendaknya menyediakan dana untuk membuat program untuk menarik pelanggan baru karena pencapaian kinerja pemasaran yang hanya didasarkan atas pertumbuhan penjualan tidak akan bertahan lama. Kinerja pemasaran melalui pertumbuhan pelanggan lebih menjamin kinerja pemasaran untuk jangka panjang dan merupakan strategi yang tepat dalam persaingan yang kompetitif. Pertumbuhan pelanggan merupakan darah segar untuk kinerja apotek disamping pelanggan lama yang dipertahankan.

lain untuk menumbuhkan loyalitas pelanggan. Ketergantungan konsumen kepada apotek dapat dibina dengan memberikan pelayanan yang lebih misalnya pemberian informasi akan manfaat dan efek samping obat oleh Apoteker Pengelola Apotek hendaknya dilakukan atau cara mengoptimalkan jumlah persediaan dan range produk yang disediakan.

Intensitas komunikasi antara PT Rajawali Nusindo dan apotek akan meliputi tukar menukar informasi mengenai produk baru, jumlah produk akan

5.3.4 Hubungan Efektivitas Saluran Distribusi dan Kinerja Pemasaran

Sanksi yang diberikan oleh PT Rajawali Nusindo kepada anggota pencabutan kontrak yang telah disepakati dan ditandatangani bersama. Kepemimpinan PT Rajawali Nusindo akan teruji dengan mengimplementasikan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa dan memaksa secara bijaksana, disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi.

salurannya yang tidak mematuhi ketentuan yang dibuat bersama dapat berupa

5.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan yang timbul dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengenai obyek penelitian yang hanya pada satu area saja, yaitu PT Rajawali Nusindo cabang Semarang sehingga responden penelitian ini hanya apotek di kota Semarang. Hal ini membatasi ruang gerak untuk melakukan generalisasi hasil-hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas saluran distribusi dan kinerja pemasaran.
2. Adanya kemungkinan jawaban yang bias misalnya dalam pertanyaan yang menyangkut potensi atau adanya konflik yang dialami antara PT Rajawali Nusindo dan apotek. Dalam penelitian ini tidak ada klasifikasi apotek berdasarkan kualitas hubungan yang telah dijalin dengan PT Rajawali Nusindo/PT Phapros Tbk. Semua apotek diasumsikan mempunyai hubungan yang sama.

3. Faktor lain yang mempengaruhi efektivitas saluran distribusi misalnya pengorganisasian dari saluran distribusi ditujukan bukan hanya bagaimana cara memenuhi kebutuhan produk kepada konsumen namun bagaimana memberikan pelayanan kepada konsumen tidak diteliti dalam penelitian ini karena setiap apotek mempunyai kebijakan sendiri-sendiri dalam memberikan pelayanan obat dengan kategori: obat ethical (*branded*), obat generik dan obat bebas (*OTC/Over The Counter*) padahal kebijakan tersebut akan mempengaruhi total penjualan dan laba yang diperoleh.

4. Hubungan langsung antara kewirausahaan dan kinerja pemasaran tidak dihipotesiskan dalam penelitian ini, namun analisis hubungan tersebut ditambahkan pada Lampiran 14, untuk melengkapi analisis yang ada berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dimana hubungan kewirausahaan dengan kinerja pemasaran dinotasikan sebagai H5. Dengan demikian pembahasan mengenai hubungan kewirausahaan dengan kinerja pemasaran tidak dilakukan mendalam seperti hubungan yang lain.
5. Hubungan kewirausahaan dalam implementasi strategi orientasi pasar tidak dilakukan dalam penelitian ini. Diduga kewirausahaan sebagai respon strategik sangat berpengaruh terhadap strategi organisasi dalam menyikapi perubahan keinginan pelanggan, peta persaingan dan pengelolaan informasi yang menyertai perubahan tersebut.
- 5.5 Agenda Penelitian Mendatang**
- Agenda penelitian mendatang yang direkomendasikan bagi peneliti berikutnya adalah :
1. Penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda atau lebih luas misalnya semua cabang PT Rajawali Nusindo di seluruh Indonesia.
 2. Penelitian mengenai pengaruh langsung kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran dengan pembahasan yang lebih mendalam.

3. Penelitian mengenai pengaruh kewirausahaan dengan *moderating factor* orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.
4. Replikasi penelitian dengan objek yang berbeda misalnya antara distributor dan manufaktur, hubungan antar karyawan dan pimpinan di PT Phapros maupun Kajawali Nusindo.
- Dengan demikian penelitian dengan topik yang sama pada obyek yang berbeda namun merupakan obyek yang saling berhubungan dalam satu rantai nilai manajemen rantai suplai (*supply chain management*) akan memberikan gambaran yang utuh mengenai strategi pemasaran produk farmasi PT Phapros Tbk khususnya dan strategi distribusi pada umumnya mulai dari manufaktur, distributor sampai *retail outlet*.

DAFTAR REFERENSI

- Abrott, R, and Pitt, L.F., 1989, "Selection and Motivation of Industrial Distributors, a Comparative Analysis", *European Journal of Marketing*, Vol 23, No.2.
- Anderson, Erin, George S. Day, Kasturi Rangan, 1997, "Strategic Channel Design", *Sloan Management Review*, Summer.
- As'ad, Moh, 2000, *Psikologi Industri*, Edisi kelima, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Aspinwall, Leo, 1985, "The Characteristic of Goods and Parallel System", *Managerial Marketing*.
- Barret, Hilton, Joseph L. Balloun, Art Weinstein, 2000, "Marketing, Mix Factors As Moderators of The Corporate Entrepreneurship-Business Performance Relationship- A Multistage, Multivariate Analysis", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring .
- Bonoma, Thomas, V and Thomas J.Kosnik, 1990, "Text and Case", *Marketing Management*.
- Bowersox, Donald J., M Bixby Cooper, Douglas M. Lambert, Donald A.Taylor, 1992, *Management in Marketing Channels*.
- Brown, James R, Jean L.Johnson, Harold F.Koenig, 1995, "Measuring The Sources of Marketing Channel Power: A Comparison of Alternative Approaches", *International Journal of Research in Marketing*, Vol: 12, Iss: 4, November.
- Cooper, D.R., and Emory, C.W, 1995, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi Kelima Erlangga, Jakarta.
- Corey, E, Kaymond, Frank Cespedes and V. Kasturi Rangan, 1989, "Going to Market: Distribution System for Industrial Products", *Harvard Business School Press*.

- Cravens, W. David, 1999, **Strategi Pemasaran**, Jilid 2, Edisi ke-4, Erlangga, Jakarta.
- Dwyer, F.R., 1980, "Channel Member Satisfaction : Laboratory Insight", **Journal of Retailing**, Vol 56, No.2.
- Eigar, Michael, 1977, "Channel Environment and Channel Leadership", **Journal of Marketing Research**, February.
- Ferdinand, A.T (2000 a), **Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, A.T (2000 b), **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Frazier, L. Gary, James D. Gill & Sudhir H.Kale, 1989, "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country", **Journal of Marketing**, January.
- Free, Valerie, 1992, "Magic Marketing, Special report", **Success**, March.
- Friedman, G, Lawrence, Timothy R. Furey, 2002, **The Channel Advantage**, Erlangga, Jakarta.
- Goni, Roy, 1998, "Distributor, Strategi Pemasaran dan Peta Distribusi", **Usahawan**, No.08 Th XXVII, Agustus.
- Hair JF, Anderson, RE, Tatham, RL, Black WC, 1995, **Multivariate Data Analysis**, New Jersey, Prentice Hall.
- Hanafi, M. Marnudh, 2000, **Manajemen**.
- Johnson, L. Jean, 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channel: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 27, No.1, 4-18.

- Kartajaya, Hermawan, et al, 2003, **Marketing in Venus**, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald, 1998, Mengurai Benang Kusut Distribusi", **Usahawan** NO.08 Th XXVII, Agustus.
- Keegan, J Waren , 1996, **Manajemen Pemasaran Global** , Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Prehallindo.
- Kusumawardhani, 2002, "Analisis Kekuasaan dan Komitmen Dalam Pengelolaan Efektivitas Distribusi", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume I, No.1 Mei , 79-90.
- Kotler, Philip, 1997, **Marketing Management**, Edisi ke-8, New Jersey, Prentice Hall.
- Lumpkin, GT., Gregory G.Dess, 1996, "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance", **Academy of Management Review**, Vol.21, No.1, 135-172.
- Louis W, Stern, Adel I. El Anshary and James R. Brown, 1989, **Management in Marketing Channels**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 2001, **Pedoman Penyusunan Tesis**, Semarang, Indonesia.
- Mark Plus & Co, 2001, **Reinventing PT Phapros, Corporate Strategic Blueprint**, Jakarta, (tidak dipublikasikan).
- Morris, H. Michael, Minet Schindehutte, Raymond W. La Forge, 2002, "Entrepreneurial Marketing : A Construct For Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives", **Journal of Marketing**, Fall, 1 - 19.

- Morris, H. Michael, Pamela S. Lewis, 1995, "The Determinants of Entrepreneurial Activity, Implication for Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 7.
- Narus, James A., James C., Anderson, 1996, "Rethinking Distribution Adaptive Channel", *Harvard Business Review*, July-August 1996.
- Pearce II, John A., Richard B. Robinson, Jr., 2003, *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*, 8th Edition, McGraw-Hill.
- Porter, E., Michael, 1994, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Jakarta, Bina Rupa aksara.
- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perception Through Factor Analysis", *The Asian Manager*, February-March.
- Rahardjo, Sapto, 2002, "Pasar Farmasi Di Asia Cukup Menjanjikan", *Bisnis Indonesia*, 13 Desember.
- Sampoerno, 1999, "Reformasi Kebijakan Usaha Farmasi di Indonesia", disampaikan pada Seminar Paradigma Baru Usaha Farmasi di Indonesia, Jakarta, 27 April.
- Setyanto, 2001, *Analisis Pengaruh Power dan Partnership terhadap Efektivitas Saluran Distribusi Dry Consumer Product*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- Shipley, D., Cook, D and Egan, Colin, 1992, "Power, Conflict and Co-operation in Brewer Tenant Distribution Channels", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.3, No.4.
- Shipley, D., Cook, D and Bennet, E., 1989, "Recruitment, Motivation, Training and Evaluation of Overseas Distributors", *European Journal of Marketing*, Vol 23, no.2.
- Sibley, S.D and Teas, K.R., 1979, "The Manufactures Agent in Industrial Distribution", *Industrial Marketing Management*, Vol 8.

- Sigaw, A. Judy, Penny M. Simpson, Thomas L. Baker, 1998, "Effect Of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and Channel relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, Vol 62, July.
- Sinapsis Infomedika, 2003, **Phapros**, February, Jakarta, (tidak dipublikasikan).
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi, **Metode Penelitian Survei**, Edisi Revisi, Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Sitanjapessy, H., Rainier, 2001, "Mengorganisir Saluran Distribusi Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran", **Usahawan** No.02 Th XXX, Februari.
- Spencers Jr. PhD, Lyle M. Signe M. Spencer, 1991, **Competence At Work, Models for Superior Performance**, John Wiley & sons, Inc.
- Sudirjo, 2002, **Analisis Pengaruh Power dan Partnership terhadap Efektivitas Saluran Distribusi untuk Peningkatan Kinerja Penjualan**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- Supranto, J., 1996, **Statistik Teori dan Aplikasi**, Erlangga, Jakarta.
- Swapus, Swa 1, Edisi 221, 30 Oktober - 9 November 2003, **Geliat Panas & Margin Gemuk Bisnis Farmasi**, Jakarta.
- Tjipiono, Fandi, 2001, **Strategi Pemasaran**, Edisi II, Cetakan Kelima, 2001, 184-216, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Voss, B. Glen & Zannie Giraud Voss, 2000, "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, Vol 64, January.
- Yeoh, Poh-Lin & Insik Jeong, 1995, "Contingency Relationships Between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Environment, a Proposed Conceptual Model of Export Performance", *European Journal of Marketing* Vol. 29, No.8.