

650.81

sun

P

e1

**PENGARUH STRATEGI PELAYANAN
OUTLET TERHADAP KINERJA
PEMASARAN PADA PT SARI AYU
INDONESIA CABANG SEMARANG**



TESIS

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

Oleh :

**Bambang Budiono Sunaryo
C4A000015**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG 2001
PERSETUJUAN DRAFT TESIS**



Sertifikat

Saya, Bambang Budiono Sunaryo, 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 ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Bambang Budiono Sunaryo

4 Desember 2001

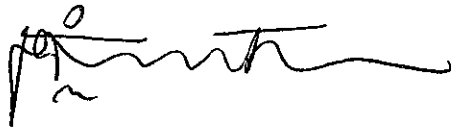
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

PENGARUH STRATEGI PELAYANAN OUTLET TERHADAP KINERJA PEMASARAN PADA PT SARI AYU INDONESIA CABANG SEMARANG

Yang disusun oleh Bambang Budiono Sunaryo,
NIM C4A000015 telah dipertahankan di depan Dewan
Penguji pada tanggal 4 Desember 2001 dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dr. Augusty Ferdinand, M.B.A.

Pembimbing Anggota

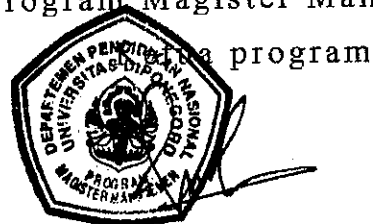


Drs. Djuwadi, M.B.A.

Semarang, 4 Desember 2001

Universitas Diponegoro, Program Pasca Sarjana

Program Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO

Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan , tetapi orang bodoh menghina hikmat dan didikan (Amsal 1:7)

ABSTRACT

In a competitive market, companies should be able to achieve good performances in order to compete well against their competitors. One of the important factors determining the performance of company is the marketing performance . Marketing performance will have good if it is supported by good selling, both selling-in and selling-out.

This study was intended to find out whether the strategy for managing the outlets can influence toward the sales performance and how marketing performance can be accounted for by selling-in and selling-out instruments.

The method for analyses used for this study was Structural Equation Model (SEM), by which 10 hyphoteses were tested. The testing of the main hyphoteses showed that there was a positive relationship between the strategy for managing outlet and the performances of selling-in.

The selling-out performance also had real effects on the performances of marketing.

The computation of the Model, by using the *goodness of fit*, showed acceptable result: χ^2 (*Chi Square*), GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (*Tucker Lewis Index*), dan CR (*Critical Ratio*).

ABSTRAKSI

Pada pasar yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik agar dapat bersaing melawan kompetitornya. Salah satu faktor yang berperan dalam membangun kinerja perusahaan adalah kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran akan baik apabila ditopang dengan kinerja *selling-in* dan *selling-out* nya dengan baik.

Penelitian ini ingin menguji apakah strategi manajemen pelayanan outlet berpengaruh pada kinerja penjualan serta bagaimana kinerja pemasaran dapat dijelaskan melalui instrumen *selling in dan selling out*.

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah Structural Equation Model, dimana akan diuji 10 hipotesis yang telah disusun. Hasil pengujian hipotesis utama menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara strategi pelayanan outlet terhadap kinerja *selling-in*. Demikian pula bahwa kinerja *selling-out* secara nyata berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.

Hasil komputasi untuk pengujian model menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan *goodness of fit* yaitu : χ^2 (*Chi Square*), GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (*Tucker Lewis Index*), dan CR (*Critical Ratio*).

KATA PENGANTAR


Berkat rahmad dan kasih Nya yang luar biasa, saya dapat menyelesaikan tesis ini guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Topik tesis ini diilhami oleh tulisan Dr. Augusty Tae Ferdinand, M.B.A. dan merupakan topik yang menarik untuk dikaji secara empiris karena berangkat dari pekerjaan kami sehari-hari pada bidang sales dan distribusi. Pemilihan objek penelitian pada PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang lebih disebabkan karena alasan teknis dan pragmatis. Penelitian ini menggunakan alat analisis Structural Equation Model (SEM) melalui program aplikasi AMOS vs 4.0 dalam menguji sepuluh hipotesis yang disusun.

Pada kesempatan yang baik ini, kami ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini yaitu:

1. Prof.Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro
2. Dr. Augusty Ferdinand, M.B.A. selaku pembimbing utama kami, yang tidak segan-segannya memberikan arahan dan bimbingan dengan konsisten
3. Drs. Djuwadi, M.B.A. selaku pembimbing anggota yang telah memberikan saran dan petunjuk yang berharga bagi penulisan tesis ini.
4. Drs.Mudiantono,M.Sc, Dra.Yoestini,M.Si, dan Drs. Harry Susanto, MMR yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan saran dan koreksi atas penulisan tesis ini.
5. Rekan-rekan mahasiswa MM Undip angkatan XIII sore, khususnya Rumiati, M.L.Eviyanti, serta Reza Renaldy, yang banyak membantu dan mendorong kami selama penulisan tesis ini berlangsung.
6. Dan tidak lupa istri kami, Yohana C.Handadari dan anak-anak kami Andira dan Akira yang sering terlupakan.

Hormat kami,


Bambang B. Sunaryo

DAFTAR ISI

Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Persetujuan/Pengesahan Tesis.....	iii
Motto	iv
Abstract	v
Abstraksi	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar isi	x
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
Daftar Rumus	Xvii

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.4. Keterbatasan dan Asumsi Dasar	10
1.5. Outline Tesis	11

1.7. Simpulan Bab	12
-------------------------	----

II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka.....	14
2.1.1. Selling-in	14
2.1.2. Strategi Pelayanan Outlet	15
2.1.3. Strategi Supervisi Tenaga Penjualan.....	19
2.1.4. Hubungan dengan Outlet / Relationship.....	22
2.1.5. Citra Perusahaan / Company Image	26
2.1.6. Ketersediaan dan Keragaman Produk	28
2.1.7. Dukungan Prinsipal	30
2.1.8. Aktivitas Kompetitor	36
2.1.9. Selling-out	37
2.1.10 Kinerja Pemasaran	39
2.2. Model dan Hipotesis	40
2.2.1. Model Penelitian	40
2.2.2. Tesis yang diajukan	42
2.3. Posisi Penelitian	43
2.4. Definisi-definisi utama	43
2.5. Simpulan Bab	46

III METODA PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber data	47
3.2. Populasi dan Sampel	48
3.3. Definisi Operasional Variabel	51
3.4. Metode Pengumpulan Data	57
3.5. Teknik Analisis	59
3.6. Simpulan Bab	70

IV ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan	71
4.2. Gambaran Umum Penelitian	72
4.3. Data-data deskriptif	74
4.4. Proses Pengujian dan Analisis Data	78
4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori	80
4.4.2. Structural Equation Modelling (Full Model) ...	81
4.4.3. Evaluasi dan Asumsi-asumsi SEM.....	83
4.4.3.1. Normalitas Data	83
4.4.3.2. Outlier	86
4.4.3.3. Evaluasi atas Multikoleniaritas dan Singularitas	89
4.4.3.4. Pengujian terhadap Nilai Residual	90

4.4.3.5. Evaluasi atas Goodness of Fit	90
4.4.3.6. Uji Reliabilitas dan Variance Extract	91
4.5. Pengujian Hipotesis	97
4.6. Analisis Efek Antarkonstruk	101
4.7. Simpulan Bab	103

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan	105
5.2. Kesimpulan Hipotesis	110
5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian	121
5.4. Implikasi Teoritis	124
5.5. Implikasi Manajerial	126
5.6. Limitasi	130
5.7. Agenda Penelitian Mendatang	131
REFERENSI	132
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	137
LAMPIRAN	139

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Pencapaian Target Penjualan PT Sari Ayu	7
Tabel 3.1. Rayonisasi Distribusi PT Sari Ayu Indonesia	49
Tabel 3.2. Bangunan Model Teoritis	62
Tabel 4.1. Tabel Frekuensi Jenis Outlet Responden	75
Tabel 4.2. Tabel Frekuensi Sebaran Rayon Penjualan Responden	76
Tabel 4.3. Lama Hubungan Kerjasama antara PT Sari Ayu dan Responden....	77
Tabel 4.4. Bauran Barang Dagangan Responden	77
Tabel 4.5. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices	79
Tabel 4.6. Regression Weight Confirmatory Factor Analysis	81
Tabel 4.7. Uji Normalitas Data	85
Tabel 4.8. Uji Outlier Univariat	88
Tabel 4.9. Uji Goodness of Fit	91
Tabel 4.10. Standardized Total Effects Estimates	102
Tabel 4.11. Kesimpulan Uji Hipotesis	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Garis Besar Susunan Tesis	13
Gambar 3.1. Prosedur Pemilihan Sampel	58
Gambar 3.2. Model Alur Pengaruh Strategi Pelayanan Outlet	63
Gambar 4.1. Garis Besar Bab IV	72
Gambar 4.2. Structural Equation Model (full model)	82
Gambar 5.1. Garis Besar Bab V	106

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Pemberitahuan kepada Responden	139
Lampiran 2. Kuisisioner Identitas Responden	140
Lampiran 3. Kuisisioner Penelitian	141
Lampiran 4. Tabel Output komputasi AMOS	1-42

DAFTAR RUMUS

Rumus 4.1. Construct reliability	92
--	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang masalah

Secara umum, perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dengan melibatkan banyak orang. Perusahaan menghendaki keuntungan yang memadai dan berkelanjutan agar dapat tetap terus hidup dan memberikan keuntungan kepada pemilik dan karyawannya. Mereka dituntut untuk dapat bersaing mengalahkan pesaing-pesaingnya serta mempertahankan keunggulan yang telah dicapai. Untuk mencapai keunggulan tersebut, manajemen di tuntut untuk menghasilkan kinerja yang terbaik.

Salah satu faktor yang berperan dalam menopang kinerja perusahaan secara holistik adalah kinerja pemasaran. Tanpa adanya kinerja pemasaran yang baik perusahaan akan tertinggal dengan pesaingnya, dan pada gilirannya akan mendatangkan kesulitan finansial dan eksistensinya. Oleh karena itu pimpinan dituntut untuk menampilkan kinerjanya melalui volume penjualan dan pertumbuhan penjualan yang baik,

serta pencapaian porsi pasar yang unggul pada industri yang sama dibanding kompetitornya. Oleh karena itu, salah satu faktor utama penopang kinerja pemasaran yang baik adalah penjualan.

Ada dua jenis penjualan yang dapat secara langsung mempengaruhi kinerja pemasaran yaitu penjualan distributor ke outlet atau yang dikenal dengan nama *selling-in*, dan penjualan outlet ke konsumen akhir atau pengguna produk atau dikenal dengan nama *selling-out*. Dengan demikian sasaran perusahaan adalah untuk menaikkan penjualan baik secara *selling-in* maupun *selling-out* nya.

Ada tiga variabel yang ikut mempengaruhi tingkat pencapaian *selling-out*, yaitu aktivitas kompetitor dan bantuan dari prinsipal (pabrik), serta tingkat *product availability* di setiap outlet. *Selling-out* akan lebih baik apabila prinsipal memberikan bantuan kepada distributor secara maksimal seperti dapat di lihat pada periklanan produk, tempat pemajangan produk, penyewaan tempat (*space rental*), promosi penjualan kepada outlet (*trade promo*), promosi kepada pengguna (*consumer promo*); *tester*, brosur, *leaflet (Point of Sales material)*,

personnel penjualan (*Sales Promotion Girl, Merchandizer, Field Controller*), dan lainnya.

Ketersediaan produk di pasar secara lengkap juga akan berpengaruh terhadap kinerja *selling-out*, semakin produk tersebar merata dan lengkap, maka semakin tinggi pula *selling-out* nya. Demikian juga aktivitas kompetitor akan berpengaruh langsung terhadap penjualan. Semakin tingginya aktivitas yang dilakukan pesaing dalam merebut penjualan, akan mengakibatkan semakin kecil penjualan yang bisa kita dapatkan. Hal ini dapat dibuktikan pada saat kompetitor mengadakan pemberian bonus, tambahan potongan harga, pengiklanan yang gencar, dan lain sebagainya.

Pada sisi lain, besarnya *selling-in* juga di pengaruhi oleh manajemen penjualan. Ferdinand (2000, p.47) mengatakan bahwa pada cakupan kerja manajemen penjualan, kinerja penjualan akan bergantung pada manajemen outlet dan manajemen tenaga penjualan. Semakin baik penanganan outlet untuk menjamin ketersediaan barang yang ditawarkan, dan semakin efektif kegiatan-kegiatan terukur yang dilakukan oleh tenaga penjualan ,

semakin besar peluang sukses penjualan dicapai. Strategi pelayanan outlet yang di terapkan akan memberikan pengaruh terhadap sistem kunjungan, sistem penjualan, sistem pembayaran , serta sistem pengembalian barang yang diberlakukan untuk pelanggan. Keberhasilan strategi pelayanan outlet akan tercermin pada seberapa besar dan terpadunya sistem kunjungan (*call*), penjualan (*sales*), dan pelunasan piutang yang dihasilkan (*collection A/R*). Sedangkan strategi supervisi tenaga penjualan akan berpengaruh pada sikap, keterampilan, dan motivasi para personnel penjualan.

Selain dari manajemen outlet dan manajemen tenaga penjualan, kesuksesan penjualan juga dipengaruhi oleh citra perusahaan dan hubungan yang baik dengan pelanggan. Citra perusahaan yang baik akan membentuk persepsi positif pelanggan terhadap perusahaan , seperti bonafiditas perusahaan, kemampuan manajemen, komitmen perusahaan , dan lain sebagainya, yang pada akhirnya mampu mendongkrak penjualan.

Pada lain pihak, hubungan dengan pelanggan merupakan faktor kunci yang mampu mendorong penjualan.

Dorch J. Michael et all. (1998, p.129) menyatakan bahwa hubungan yang baik akan menciptakan tingkat kepercayaan yang lebih baik, kepuasan dan komitmen yang lebih kuat dari ke dua belah pihak. Demikian pula hubungan yang baik akan menciptakan komunikasi yang baik. Boorom, Goolsby dan Ramsey (1998, p.16) telah mengadakan penelitian bahwa komunikasi yang baik akan berpengaruh pada tingkat keterlibatan dan adaptabilitas ke dua belah pihak, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada penjualan.

Penelitian Regis Mc Kenna (1991) menghasilkan simpulan bahwa konsumen membangun hirarki nilai, keinginan dan kebutuhan didasarkan pada data empiris, pendapat, informasi dari mulut ke mulut, dan pengalaman yang berkaitan dengan produk, servis, dan hubungan yang telah terjadi. Mereka menggunakan informasi tersebut untuk membuat keputusan membeli.

Dengan melihat keterkaitan antarvariabel di atas, serta begitu pentingnya penjualan Sari Ayu bagi eksistensi perusahaan, maka topik mengenai manajemen penjualan/ distribusi telah ditelaah pada penelitian ini.

1.2. Perumusan Masalah

Kinerja manajemen penjualan/distribusi pada umumnya diukur dengan seberapa besar unit barang yang dapat terjual. Dalam praktek bisnis tidak selalu target penjualan dapat dicapai dengan mudah, sehingga sangat dimungkinkan terjadi kesenjangan antara apa yang diharapkan dan realitasnya. Dari data primer penjualan PT Sari Ayu Indonesia dapat diketahui bahwa dalam tiga triwulan terakhir pencapaian target penjualan PT Sari Ayu Indonesia cabang Semarang mengalami kemunduran dibanding tahun sebelumnya, yakni hanya mencapai rata-rata 74.96% (*negative growth*) sebesar 19.39% dibanding tahun 2000. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.1.

Parsons dan Abeele (1981, p.107) dalam penelitiannya telah mendapat bukti bahwa *Sales Representative* yang berhasil dalam penjualannya disebabkan karena mereka mampu mendapatkan *sales call effectiveness* yang lebih baik. Hal ini disebabkan penggunaan *sample* dan *handout* yang dibawa oleh *Sales Representative* dalam menawarkan produknya.

Tabel I.1.

**PENCAPAIAN TARGET PENJUALAN SARI AYU
(UNIT) TRIWULAN I 1999-TRIWULAN III 2001**

No	Triwulan/tahun	Target penjualan	Realisasi penjualan	% pencapaian
1	Trw. I / 1999	539.027	593.135	110.04%
2	Trw. II / 1999	526.665	423.993	80.51%
3	Trw. III / 1999	688.452	545.680	79.26%
4	Trw. IV / 1999	574.079	628.272	109.44%
	Rerata Trw 99	582.056	547.750	94.11%
5	Trw. I / 2000	731.457	709.751	97.03%
6	Trw. II / 2000	654.713	563.307	86.04%
7	Trw. III / 2000	770.697	742.281	96.31%
8	Trw. IV / 2000	639.212	825.282	129.11%
	Rerata Trw 00	699.020	710.155	101.59%
9	Trw. I / 2001	733.272	564.196	76.94%
10	Trw. II / 2001	767.813	606.197	78.95%
11	Trw. III / 2001	789.814	546.935	69.25%
	Rerata Trw I dan III 2001	763.633	572.443	74.96%

Sumber: Data primer PT Sari Ayu Indonesia yang diolah

Merujuk *Further research* yang disampaikan Parsons dan Abeele (1981, p.112) yang menyatakan :

Beberapa aspek seperti kinerja salesman ditunjukkan tidak hanya pada fungsi tanggungjawab penjualan, tetapi juga oleh fungsi dari berbagai faktor yang mempengaruhi usaha salesman. Sebagai contoh, Sales Manager memerlukan evaluasi hubungan antara jumlah kunjungan yang dihasilkan dan kecakapan salesman untuk mengatur waktu dan rencana pekerjaannya.

Dari pernyataan tersebut di atas maka dapat di temukan masalah yang perlu diteliti lebih lanjut yaitu *faktor-faktor penting apa saja yang berpengaruh pada usaha dan kinerja personnel penjualan*. Menurut Cravens, Woodruff, dan Stamper (1972, p.32), kinerja penjualan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti (a) Potensial pasar, (b) beban kerja teritorial, (c) karakteristik personnel penjualan, (d) *company standing*, dan (e) faktor lain seperti perilaku kompetitor dan variabel lingkungan lainnya.

Dalam pada itu, pertanyaan penelitian atau *research question* yang kami ketengahkan yaitu:

Apakah strategi manajemen pelayanan outlet berpengaruh pada kinerja penjualan serta bagaimana kinerja pemasaran dapat dijelaskan melalui instrumen selling out dan selling in?

1.3. Tujuan dan Kegunaan

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

- Menganalisis hubungan dan pengaruh strategi pelayanan outlet terhadap kinerja *selling-in*.

- Menganalisis hubungan dan pengaruh hubungan dengan outlet terhadap kinerja *selling-in*.
- Menganalisis hubungan dan pengaruh citra perusahaan terhadap kinerja *selling-in*.
- Menganalisis hubungan dan pengaruh *selling-in* terhadap ketersediaan dan kelengkapan produk.
- Menganalisis hubungan dan pengaruh dukungan prinsipal terhadap kinerja *selling-in*
- Menganalisis hubungan dan pengaruh dukungan prinsipal terhadap kinerja *selling-out*
- Menganalisis hubungan dan pengaruh aktivitas kompetitor terhadap kinerja *selling-in*
- Menganalisis hubungan dan pengaruh aktivitas kompetitor terhadap kinerja *selling-out*
- Menganalisis hubungan dan pengaruh ketersediaan dan keragaman produk terhadap kinerja *selling-out*
- Menganalisis hubungan dan pengaruh *selling-out* terhadap kinerja pemasaran

1.3.2. Kegunaan penelitian ini adalah :

- a. Sebagai bahan masukan bagi Manajemen khususnya perusahaan distribusi untuk lebih memperhatikan variabel terkait dalam rangka mencapai kinerja pemasaran yang baik.
- b. Sebagai bahan pengetahuan dan referensi bagi penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan Manajemen Pemasaran khususnya.

1.4. Keterbatasan dan Asumsi Dasar

Seperti penelitian pada umumnya, penelitian ini memiliki keterbatasan yang sulit atau bahkan tidak dapat sama sekali dihindari. Tersebaranya populasi dan heterogenitas populasi merupakan hambatan dan sekaligus keterbatasan yang dihadapi penulis.

Demikian pula tesis ini dibangun dari sekian banyak konstruk yang relatif menyita waktu dan biaya penelitian. Ada satu variable penelitian yang tidak diuji oleh penulis yaitu strategi supervisi tenaga penjualan. Variabel ini dibangun dari dimensi sikap, ketrampilan, motivasi, dan evaluasi yang lebih terkait dengan kajian Sumber daya Manusia/Psikologi Sosial.

Dengan demikian, keterbatasan penulis ini dapat dijadikan agenda penelitian yang akan datang oleh rekan dari konsentrasi Sumber Daya Manusia.

Keterbatasan lain yang patut disampaikan di sini ialah, penelitian ini hanya menyangkut satu brand yang sangat dominan dari sebuah distributor. Sari Ayu merupakan salah satu dari 22 brand yang ada di PT Sari Ayu Indonesia yang mempunyai kontribusi terbesar (+/- 80%) dari total penjualan perusahaan. Dengan maksud dan keterbatasan yang ada, penelitian ini memfokuskan pada jenis outlet tertentu, yakni departemen store/supermarket, toko kelontong, dan grosir .

Penelitian ini akan bermanfaat apabila asumsi-asumsi penelitian ini dapat dipenuhi dengan baik. Responden diasumsikan memberikan pendapat dengan benar. Demikian pula responden diasumsikan menjual produk kompetitor Sari Ayu serta masih aktif menjual produk Sari Ayu pada saat penelitian ini dijalankan.

1.5. Outline Tesis

Tesis ini terdiri dari beberapa bab. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, garis besar tesis, keterbatasan dan asumsi penting, serta simpulan.

Sedangkan bab II berisi tentang telaah pustaka pada masing-masing variabel yang dianalisis, kerangka pemikiran teoritis, pengukuran pada masing-masing variabel, dan hipotesis, serta definisi operasional variabel.

Bab III membahas mengenai metode penelitian, yang meliputi uraian tentang jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisisnya.

Analisis data penelitian akan dibahas pada bab IV, dimana akan disinggung gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis, serta pengujian hipotesis. Secara skematis garis besar tesis dapat dilihat pada gambar 1.1.

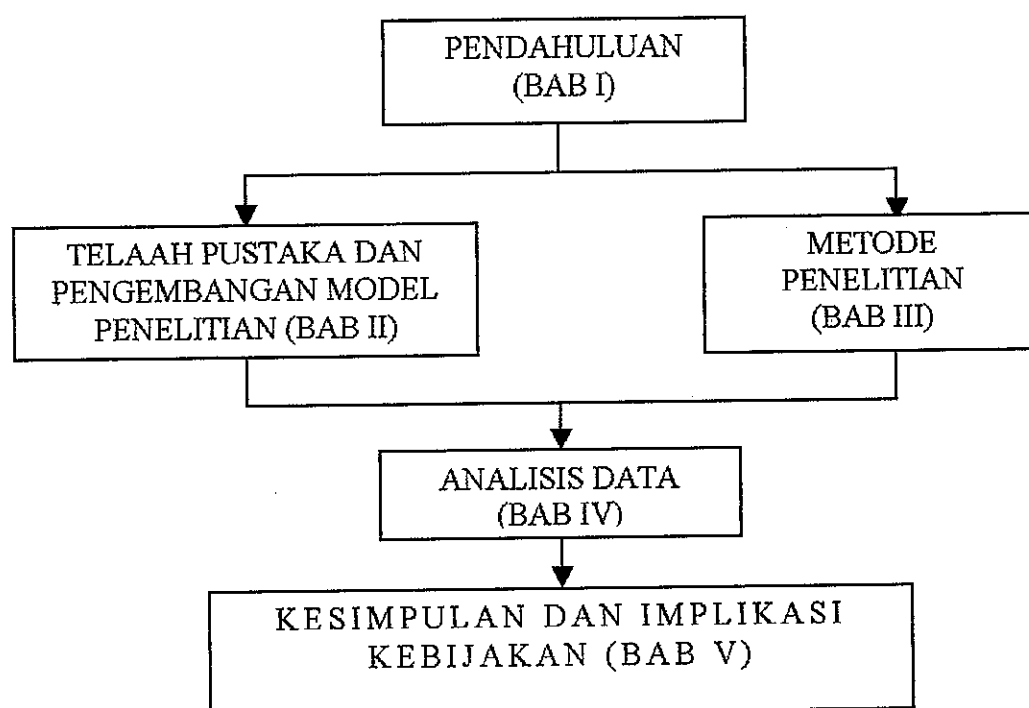
1.6. Simpulan Bab

Bab ini merupakan dasar dalam penulisan tesis ini. Dalam bab ini masalah penelitian dan hipotesis telah

disajikan. Tujuan dan kegunaan penelitian serta asumsi-asumsi penting dan keterbatasan penelitian telah tersaji. Atas dasar itu, tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab-bab berikutnya. Justifikasi terhadap masalah penelitian dan hipotesis telah dilakukan dengan menelaah sejumlah literature dan telaah kritis atas literature yang relevan diuraikan pada bab II berikut ini.

Gambar 1.1.

Garis Besar Susunan Tesis



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. TELAAH PUSTAKA

2.1.1 SELLING-IN

Seperti pada ulasan sebelumnya, *selling-in* merupakan sebuah konsep penjualan yang menitik beratkan penjualan yang dilakukan oleh distributor kepada pelanggannya, seperti : subdistributor, grosir, dan *retailer*. Konsep penjualan ini membatasi penjualan hanya pada mata rantai saluran distribusi, tidak sampai ke pembeli akhir .

Bagi perusahaan distribusi, besarnya *selling-in* merupakan salah satu ukuran keberhasilan perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan dengan penjualan yang tinggi akan memberi gambaran yang positif dari prinsipalnya. Untuk memberikan kinerja *selling-in* yang baik, perusahaan harus memandang bahwa *selling-in* yang tinggi harus ditunjang dengan penyebaran produk (*spreading*) yang baik dan pemilihan outlet yang sesuai dengan target pasarnya.

Ada dua cara untuk meningkatkan *selling-in*, yaitu secara horisontal dan vertikal. Peningkatan penjualan secara horisontal berbasis pada kenaikan penjualan yang dikarenakan adanya penambahan outlet baru (*new open account*) yang sebelumnya belum pernah terlayani. Semakin rapat penyebaran produk yang telah tergarap, maka semakin sulit bagi perusahaan untuk meningkatkan *selling-in* nya secara horisontal.

Peningkatan *selling-in* secara vertikal berbasis pada peningkatan penjualan yang dikarenakan adanya penambahan item produk yang di jual di outlet yang telah ada, atau dengan kata lain peningkatan penjualan yang di sebabkan adanya ketersediaan barang secara lengkap pada outlet yang telah tergarap.

2.1.2. STRATEGI PELAYANAN OUTLET

Strategi pelayanan outlet merupakan salah satu penentu keberhasilan penjualan. Yang dimaksud dengan strategi pelayanan outlet ialah keputusan manajemen yang menjawab pertanyaan bagaimana outlet itu di kelola guna

mendatangkan manfaat yang paling optimal bagi perusahaan. Semakin baik penanganan outlet maka semakin efektif pula perusahaan dapat menjual produknya.

Efektifitas keputusan manajemen atas pelayanan outlet akan sangat tergantung dari ketepatan kunjungan (*call*), penjualan yang tercipta (*sales*), dan sistem pembayaran penjualan (*Term Of Payment*) yang tepat, serta kebijakan retur yang dipakai. Adrian B Ryans dan Charles B. Weinberg, (1977,p.454) menempatkan strategi pelayanan outlet sebagai *territory sales response* yang berpengaruh terhadap kinerja personnel penjualan. Sedangkan, Craven, Woodruff, dan Stamper (1972, p.32) mengevaluasi kinerja pada wilayah penjualan.

Sejalan dengan hal tersebut, yang dimaksud dengan kunjungan (*call*) adalah aktifitas personnel penjualan untuk mendatangi pelanggan baik secara langsung (tatap muka), maupun tidak langsung seperti telpon, telekonferen, dan lainnya; yang ditujukan untuk mendapatkan penjualan (*selling in*). Efektifitas kunjungan akan meningkat apabila perusahaan mampu mengenali kebutuhan pelanggannya, ia harus mampu menjawab pertanyaan apa, berapa,

dan kapan pelanggan memerlukan produk yang diinginkan. Kunjungan yang efektif (*effective call*) akan disertai dengan transaksi penjualan, dan penjualan dapat terjadi apabila kunjungan yang dilakukan personnel penjualan, tepat pada saat pelanggan memerlukan tambahan barang. Untuk itu dibutuhkan pengetahuan yang luas terhadap pemilihan rute kunjungan dan jadwal kunjungan serta kemampuan jual masing-masing pelanggan.

Studi tentang *call* telah dilakukan oleh Parsons dan Abeele, (1981, p.107); mengukur hubungan jumlah kunjungan yang menghasilkan penjualan dan jumlah waktu kontak yang dibutuhkan pelanggan. Dari studi yang sama juga ditemukan bahwa keberhasilan penjualan dipengaruhi oleh sarana visualisasi produk yang di bawa oleh *Sales Representative*, seperti *sample* dan *handout*. Waid, Clark, dan Ackoff (dalam Parsons dan Abeele, 1981,p.108) mengindikasikan bahwa jumlah kunjungan merupakan variabel yang berpengaruh terhadap penjualan dalam dollar, pada divisi lampu General Electric. Turner (1971) menghasilkan simpulan bahwa upaya kunjungan mempunyai dampak yang signifikan atas penjualan aktual untuk

pelanggan individual. Beswick dan Cravens (dalam Parsons dan Abeele, 1981,p.108) melaporkan bahwa keberhasilan penjualan dalam dollar pada *consumer goods* yang berharga mahal, ditentukan dengan persentase waktu yang digunakan personnel penjualan pada area geografis, potensial area, beban kerja, pengalaman perusahaan, dan pengalaman personnel penjualan, serta pengalaman sales manajer. Dengan demikian kunjungan yang tepat akan menghasilkan penjualan (*selling-in*), dan lebih dari itu akan mendatangkan order ulang (*repeat order*) yang berkesinambungan.

Kebijakan pembayaran dan penanganan retur juga akan berpengaruh terhadap penjualan. Semakin fleksibel pembayaran dan proses pengembalian produk ,akan mendorong pelanggan untuk membeli produk yang bersangkutan. Pembelian secara kredit oleh pelanggan dalam keadaan tertentu akan mampu menaikkan jumlah pembelian dari pelanggan, baik ragam produk maupun kuantitas produk masing-masing ragam. Dengan demikian strategi pelayanan outlet akan berpengaruh atas kinerja *selling-in*.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H.1: Semakin terpadunya kemampuan tenaga penjualan melaksanakan fungsi *call, sales, merchandise, return policy*, semakin baik kinerja manajemen selling-in

2.1.3. STRATEGI SUPERVISI TENAGA PENJUALAN

Pada dasarnya kekuatan tenaga penjualan akan sangat dipengaruhi oleh strategi supervisinya. Memiliki tim penjualan yang tangguh adalah harapan setiap perusahaan. Oleh karena itu pembentukan tim penjualan yang tangguh harus dipersiapkan secara matang melalui pembentukan sikap positif, pembekalan keterampilan, dan pemberian motivasi dan evaluasi yang terus-menerus. Sikap positif akan membentuk pandangan yang baik seseorang terhadap lingkungannya, dan memberikan landasan bagi tenaga penjualan untuk mampu memandang kesulitan apapun yang dihadapi dengan sikap yang benar dan penuh optimis. Demikian pula pembentukan sikap ini akan menjadikan tenaga penjualan bersifat *ekstrovert*, aktif dan dinamis menghadapi tuntutan perubahan dan ketidakpastian yang tinggi.

Pembentukan sikap personnel penjualan merupakan bagian integral dari perilaku para penyelia yang secara

signifikan berdampak atas sikap kerja personnel penjualan. Penelitian terdahulu telah banyak mengulas beberapa aspek perilaku penyelia seperti yang dikatakan Kohli (1985,p.424) yaitu: (1) Ketertutupan supervisi (Churchill, Ford, dan Walker 1976), (2) Umpan balik kinerja (Walker, Churchill, dan Ford 1975; Teas, Wacker, dan Hughes 1979). (3) Pertimbangan (Teas 1983, Teas dan Horrell 1981), (4) Keberanian personnel penjualan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Churchill, Ford, dan Walker 1976; Teas 1983) dan (5) Struktur Inisiasi (Teas 1983; Teas dan Horrell 1981).

Selain pembentukan sikap , ketrampilan tenaga penjualan mutlak diperlukan. Semakin terampil tenaga penjualan semakin berpeluang ia memperoleh penjualan. Keterampilan tenaga penjualan meliputi keterampilan berkomunikasi dan melakukan presentasi, keterampilan negosiasi, keterampilan menjual (*selling skill*), penguasaan pengetahuan produk (*product knowledge*), ketrampilan menutup penjualan, dan lain sebagainya. Untuk itu tenaga penjualan harus mendapat pelatihan yang cukup dan kontinyu agar mereka terampil.

Penelitian David W Cravens, Robert B Woodruff , dan Joe C Stamper (1972, p.32), telah menguji hubungan ketrampilan personnel penjualan dengan instrumen training, pengalaman masa lalu yang relevan, dan kecakapan khusus personnel penjualan, yang pada gilirannya berpengaruh pada kinerja penjualan teritorial.

Pada sisi lain, pemberian motivasi yang terarah juga akan berdampak pada semangat kerja tim penjualan untuk mendapatkan penjualan yang terbaik. Hubungan yang baik, suasana kerja yang nyaman, gaya kepemimpinan yang tepat, pemberian imbalan yang menarik merupakan faktor yang mampu meredam ketidakpuasan kerja, sedangkan pemberian pengakuan, tantangan karir , promosi, pemberian tanggung jawab akan menjadi motivator bagi tim. (Herzberg dalam Edwin B. Flipo, 1997, p.106,116).

Ajay K Kohli (1985, p.425), telah menguji pengaruh perilaku penyelia terhadap kejelasan peran, rasa percaya diri, kepuasan kerja, dan motivasi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pembentukan sikap yang positif, keterampilan tenaga penjualan, dan pemberian motivasi akan berpengaruh terhadap kinerja *selling-in*.

Ketiga faktor tersebut di atas wajib dikembangkan dan dievaluasi secara terus menerus agar mendatangkan peningkatan kinerja yang memadai.

Oleh karena itu, yang dapat ditarik penulis adalah:

H2*: Semakin baik strategi supervisi tenaga penjualan yang tercermin dari baiknya sikap, ketrampilan, dan motivasi personnel penjualan, semakin baik pula kinerja manajemen *selling-in*.

2.1.4. HUBUNGAN DENGAN OUTLET (*RELATIONSHIP*)

Kotler mengemukakan bahwa kalau perusahaan ingin memenangkan persaingan mereka harus beralih dari filosofi produk dan penjualan ke filosofi pemasaran. Perusahaan dapat menarik pelanggan dan mengungguli pesaingnya dengan memenuhi dan memuaskan kebutuhan mereka secara lebih baik. Bagi seorang pemasok hubungan baik dengan pengecer sama pentingnya dengan hubungan baik antara perusahaan dengan konsumen.

Sejalan dengan hal tersebut, *relationship* dipandang sebagai faktor yang sangat penting. Beberapa peneliti telah membuktikan hal tersebut, seperti Dwyer, Schurr, dan Oh (dalam Doney dan Cannon, 1997,p.35) telah mendapatkan

bukti bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Piercy, Katsikeas, dan Cravens (1997, p.73), membuktikan pengaruh positif hubungan pelanggan antara penjual dan pembeli terhadap kinerja perusahaan eksportir. Lebih jauh Piercy, et.all (1997, p.81) menyatakan: "Membangun hubungan yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja saat sekarang, tetapi juga mempertahankan pertumbuhan eksport yang berkesinambungan". Ganesan (dalam Doney dan Cannon, 1997,p.35), memandang *relationship* mempunyai nilai keuntungan jangka panjang. Dalam jurnal yang sama, Noordewier, John, dan Nevin (1990,p.35) menyatakan bahwa *relationship* berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan kompetitif dan mengurangi biaya transaksi.

Pada konteks saluran distribusi, penelitian telah menunjukkan bahwa saluran distribusi ke bawah yang percaya kepada pemasoknya, menunjukkan tingkat kooperatif yang lebih tinggi (Morgan dan Hunt 1994, dalam Doney dan Cannon, p.35), dan melakukan usaha "effort" yang lebih bagi kepentingan *principal* (Anderson, Lodish,

dan Weitz 1987). Kepercayaan pada pemasok juga mengurangi konflik dan memperkuat kepuasan saluran distribusi (Anderson, Narus 1990).

Senada dengan hal tersebut di atas, Sutji Wulandari (1999,p.3), mengatakan bahwa bagi perusahaan, menjalin hubungan kuat dengan pelanggan akan membentuk pelanggan yang loyal. Konsumen yang loyal memberikan keuntungan bagi perusahaan antara lain: (a) mendorong peningkatan pendapatan, (b) membentuk penjualan yang dapat diprediksikan dan arus keuntungan, (c) mencegah perpindahan pelanggan, (d) sering melahirkan bisnis baru bagi perusahaan.

Michael Le Boeuf (1992, p.xiii) dalam studinya berpendapat:

"Rata-rata perusahaan hanya mendengar keluhan 4% dari 100% pelanggannya yang tidak puas. Yang 96% lagi pergi diam-diam. Dan 91% dari pelanggan yang tidak puas itu tak pernah kembali".

Bagi perusahaan yang orang-orangnya tidak mengerti bagaimana harus memperlakukan pelanggan, hal ini merupakan kerugian finansial yang serius.

Suatu telaah terhadap “mengapa pelanggan lari” dikemukakan oleh Michael LeBoeuf (1992, p.xiii)., yakni menemukan kenyataan-kenyataan sebagai berikut:

- a. 3% karena pindah tempat tinggal
- b. 5% karena menemukan persahabatan baru dengan pihak lain
- c. 9% karena bujukan pesaing
- d. 14% karena merasa tidak puas dengan produk yang dibelinya.
- e. 68% karena sikap masa bodoh yang diperlihatkan oleh pemilik, manajer, atau sebagian dari karyawan.

Michael Treacy (1996, p.49), juga mengatakan bahwa salah satu strategi mempertahankan pasar yang dilakukan para pemimpin pasar adalah kedekatan hubungan dengan pelanggan (*Consumer Intimacy*). Dari berbagai pendapat para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan distributor dengan pelanggan akan berpengaruh positif terhadap penjualan (*selling in*) perusahaan.

Ada beberapa ukuran yang dapat dipakai untuk mengetahui kedekatan hubungan dengan pelanggan seperti : kelancaran komunikasi dan keakraban, sikap dan penerimaan perusahaan oleh pelanggan, kepercayaan, loyalitas dan komitmen pelanggan. Tugas utama pemasok bagaimana menjaga dan membentuk hubungan baik dengan pelanggan agar mendatangkan penjualan yang optimal.

Dengan adanya keterkaitan tersebut, maka Hipotesis ke dua yang kami ajukan adalah:

H2: Semakin baik tingkat *relationship* antara pemasok dan pelanggannya, semakin baik *selling in* yang dihasilkan

2.1.5. CITRA PERUSAHAAN (*COMPANY IMAGE*)

Citra perusahaan dapat mempunyai dampak yang besar atas penjualan, pendapatan, dan penilaian. Citra perusahaan yang negatif akan mengalami masalah tersebut di atas. Baru-baru ini perusahaan sepatu Nike harus mengeluarkan biaya besar untuk meng-*counter* citra perusahaan yang buruk akibat rumor penindasan dan penggajian yang tidak adil atas karyawan pada subkontraktornya di Indonesia. Demikian pula citra perusahaan yang baik akan mempunyai akses atas kesanggupan perusahaan untuk mencari ketersediaan dana/ pinjaman dan menarik bagi para pekerja. Dengan demikian membangun citra yang baik merupakan suatu keharusan, bukan sekedar "kosmetik". (Anonymous, 1988, p.1)

Pada perusahaan asuransi, Resnick dan Lillis (2001, p.5) menyatakan peranan fundamental pendidikan, komitmen, dan kredibilitas yang dibangun untuk mendukung penjualan.

Komitmen dan kredibilitas yang baik akan membentuk citra yang baik. Demikian pula penelitian The Cones/Roper Benchmark survey (1994, p.71) mendapatkan bukti bahwa 84 % responden percaya bahwa mereka membeli karena citra positif perusahaan. Ricard M. Snider (1994, p.86) mengaitkan hubungan citra perusahaan dengan sales melalui pesan yang efektif. Citra perusahaan itu sendiri melibatkan kombinasi dari tujuan, produk, pelayanan, gaya manajemen, kebijakan organisasi, dan keseluruhan filosofi. Citra perusahaan yang baik akan tercermin pada bonafiditas perusahaan, kemampuan manajemen, komitmen perusahaan. Demikian pula citra perusahaan ditentukan pula oleh reputasi dan profesionalisme perusahaan, standar etika, dan orientasi pelanggan (J. Brock Smith dan Donald W. Barclay 1997, p.12).

Implikasi citra perusahaan pada perusahaan distribusi sering juga ditentukan oleh besarnya ukuran perusahaan / besarnya volume bisnis atau penjualan, merek produk distribusi, kecakapan dan tingkat kepercayaan personnel penjualan, ada tidaknya iklan produk distribusi, keakuratan layanan dan kinerja lainnya.

Dengan citra yang baik perusahaan mampu menempatkan dirinya berada di "hati" para pelanggan, yang pada gilirannya akan mendorong pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan. Atas dasar hal tersebut maka hipotesis yang di ajukan adalah:

H3: Semakin tinggi citra perusahaan, semakin tinggi pula kemampuan *selling-in* nya

2.1.6. KETERSEDIAAN DAN KERAGAMAN PRODUK (PRODUCT STOCK DAN AVAILABILITY)

Yang dimaksud *outlet product availability* adalah derajat ketersediaan produk yang dijual oleh pihak outlet kepada konsumen, yakni berupa kelengkapan ragam/jenis produk dari sebuah distributor yang dijual pihak outlet atau *retailer* kepada konsumen. Sedangkan *stock of product* merupakan tingkat ketersediaan produk untuk masing-masing *product item* yang dijual. Besarnya *stock* dapat diukur dengan sederhana melalui jumlah unit persediaan produk yang dijual maupun dari rerata umur persediaan (*average day's inventory*). Bambang Riyanto (1999, p.71) memformulasikan umur persediaan dengan:

$$\text{Rerata umur persediaan} = \frac{\text{Persediaan rerata} \times 360}{\text{Harga pokok penjualan}}$$

Semakin besar rerata umur persediaan yang ada di outlet, maka semakin kecil kemungkinan outlet yang bersangkutan kehabisan persediaan (*stock out*). Secara teoritis *selling-in* yang besar dari distributor akan memicu *stock level* dan *service level* yang tinggi di outlet *retailer*, dan memberikan potensi yang lebih tinggi pada penjualan ke konsumen. Johnson, and Johnson, 1989 (dalam Kapalka, et.all, 1999, p.395) menghubungkan *service level* dengan *lost of sales* pada model penelitiannya, semakin tinggi *service level* semakin rendah *lost of sales*. Tanpa didukung *selling-in* yang baik maka besarnya persediaan produk dan ketersediaan produk di outlet akan berpengaruh terhadap kinerja *selling out* nya. Dengan kata lain, tingkat *availability* produk dan tingkat persediaan produk di outlet dipengaruhi oleh *selling-in* nya, yang pada gilirannya akan berpengaruh kepada *selling-out*.

Dalam pada itu maka hipotesis yang kami ajukan adalah:

H4: Semakin tinggi *selling-in*, semakin tinggi pula persediaan dan keragaman produk di outlet.

2.1.7. DUKUNGAN PRINSIPAL (*PRINCIPAL SUPPORT*)

Tidak terlepas dari bahasan sebelumnya tentang peranan *selling-in*, *Principal Support* merupakan faktor penting yang akan di bahas secara terpisah. Yang dimaksud dukungan prinsipal (*Principal support*) adalah bantuan prinsipal atau pemilik merek atau manufaktur yang diberikan kepada distributor dan saluran distribusi lain, baik berupa finansial maupun nonfinansial yang bertujuan untuk memperkenalkan produk dan atau untuk meningkatkan penjualan produk yang dihasilkan perusahaan. Dukungan yang diberikan prinsipal akan berkaitan dengan program bauran promosi yang dijalankannya.

Untuk menghasilkan *selling-out* yang baik perusahaan (*Marketing*) harus mampu memberikan dukungan kepada *retailer*, baik berupa program periklanan, pemberian potongan tertentu, properti penataan/pemajangan, *Point Of Sales* material lainnya seperti: *tester/sample*, *shelf talker*, brosur, dan lain-lain. Hasil studi Cotton dan Emerson M.Babb (1978, p.113), yang meneliti tanggapan konsumen terhadap *promotional deals* membuktikan : (1) *Promotional*

Deal menghasilkan kenaikan yang substansial atas tingkat penjualan, (2) Tanggapan atas *promotional deal* lebih besar daripada pengurangan harga, (3) Tanggapan atas *promotional deal* lebih rendah untuk produk-produk yang sangat dikenal masyarakat, (4) Tanggapan *promotion deal* pada pendatang baru berdampak lebih besar secara keseluruhan bagi kenaikan penjualan. David N. Burt dan Joseph E. Boyett, Jr (1979, p.279) mendapatkan bahwa ada hubungan antara harga rata-rata dan dampak persaingan, meskipun secara relatif dampak dari persaingan lebih rendah daripada yang diduga orang. Implikasi yang muncul - jelas bahwa kompetisi akan mereduksi harga satuan yang lebih besar, Reduksi harga juga terjadi pada pembelian barang dalam satuan yang lebih banyak dalam hubungannya dengan rata-rata pembelian pada masing-masing jenis barang.

Perusahaan juga dapat memberikan dukungan kepada pengecer (*retailer*) berupa tenaga penjualan seperti *Sales Promotion Girl (SPG)*, *Merchandizer*, dan *Advisor*. Pada perusahaan kosmetika bantuan perusahaan yang sering diberikan adalah pembuatan vitrin/*counter*, penempatan *Beauty Advisor*, pemberian demo kecantikan, konsultasi

pelanggan di outlet, *facial* oleh team *Beauty Consultant*, dan lain sebagainya. Dengan dukungan yang optimal dari perusahaan maka akan di dapatkan *selling-out* yang lebih baik.

Meskipun secara umum bentuk-bentuk promosi memiliki fungsi yang sama, tetapi bentuk-bentuk tersebut dapat di bedakan berdasarkan tugas-tugas khususnya. Beberapa tugas khusus itu atau sering disebut *promotion mix*, *promotion blend*, atau *communication mix*, yang terdiri dari tenaga penjualan, *mass selling* yang meliputi periklanan dan publisitas, hubungan masyarakat, dan *direct marketing*. (Fandy Tjiptono,1995,p.202)

Dari berbagai unsur bauran promosi yang telah tersebut di atas, periklanan dan promosi penjualan merupakan alat promosional yang langsung bersentuhan dengan penjualan. Oleh karena itu kami mengkaji lebih dalam pada dua hal tersebut.

Dukungan dari prinsipal atas periklanan diyakini akan berpengaruh secara langsung terhadap penjualan , baik *selling-in* maupun *selling-out* produk yang diiklankan. Oleh karena itu periklanan merupakan variabel penting yang

harus dipertimbangkan Manajer Pemasaran untuk meningkatkan kinerja penjualan dan pemasarannya secara berkesinambungan. Dukungan periklanan yang diberikan oleh prinsipal dapat diwujudkan melalui pemilihan media iklan yang paling cocok dengan produk, tempat, dan situasi keuangan perusahaan.

Pada sisi lain Ferdinad (2000, p.40) mengungkapkan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh keinginan membeli konsumen yang dihasilkan dari efektifitas pesan dalam iklan dan daya pukai iklan yang bersangkutan. Daya pukai iklan akan banyak dipengaruhi oleh frekuensi dan jangkauan tayangan iklan, serta copy iklan. Sedangkan efektifitas pesan akan dipengaruhi oleh strategi media, copy iklan, dan jam tayangan. Tidak terlepas dari peranan dan sasaran iklan terhadap penjualan, periklanan dapat di bedakan sebagai periklanan informatif, periklanan persuasif, dan iklan pengingat. Kotler (1998), mengatakan bahwa pilihan tujuan periklanan harus didasarkan pada analisis mendalam mengenai situasi pemasaran sekarang. Misalnya, jika kelas produk tersebut mapan dan perusahaan merupakan pemimpin pasar, serta penggunaan merknya rendah,

tujuan yang tepat adalah mendorong pemakaian merk yang lebih tinggi. Sebaliknya, jika kelas produknya baru, dan perusahaan bukan pemimpin pasar, maka tujuan yang tepat adalah meyakinkan pasar mengenai keunggulan merk tersebut.

Dukungan kedua yang diharapkan adalah promosi penjualan. Promosi penjualan dapat di bedakan menjadi promosi perdagangan (*trade promo*) dan promosi konsumen (*consumer promo*). Promosi perdagangan ditujukan kepada para distributor, agen, grosir, pengecer dengan tujuan agar perusahaan dapat menjual produknya lebih banyak. Sedangkan promosi konsumen ditujukan kepada konsumen atau pengguna akhir suatu produk agar tertarik untuk membeli produk yang dipromosikan. Oleh karena itu promosi perdagangan akan berpengaruh positif terhadap *selling-in* , sedangkan promosi konsumen akan berpegaruh positif terhadap *sell-out*. Atas dasar keterkaitan antara variabel tersebut, maka hipotesis yang kami ajukan adalah:

H5: Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi *selling-in* yang dihasilkan

Seperti yang telah diulas sebelumnya, bauran promosi periklanan dan promosi penjualan merupakan alat promosional yang langsung bersentuhan dengan penjualan. Mary Jane Schlinger (1979) seperti yang dikutip Peter dan Olson (2000, p.194) telah menguji sikap konsumen terhadap iklan (*attitude toward the ad*)-evaluasi afeksi terhadap iklan itu sendiri yang dapat mempengaruhi sikap mereka terhadap produk atau merk yang diiklankan. Iklan yang disenangi konsumen terlihat menciptakan sikap merk yang positif dan keinginan membeli konsumen yang lebih kuat.

Sedangkan Dukungan prinsipal lain seperti pada *consumer promo* : pemberian hadiah, pemberian potongan harga, pemberian bonus ke konsumen akhir, akan mampu meningkatkan pembelian konsumen ke outlet / *retailer* yang tersedia. Oleh karena itu dukungan prinsipal yang optimal akan mampu meningkatkan *selling-out* perusahaan dengan baik. Maka dalam pada itu, hipotesis yang kami ajukan adalah:

H6: Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi *selling-out* yang dihasilkan

2.1.8. AKTIVITAS KOMPETITOR (*COMPETITOR ACTIVITY*)

Peranan aktivitas kompetitor berbanding terbalik dengan dukungan yang diberikan oleh prinsipal. Oleh karena itu, semakin tinggi aktivitas kompetitor, maka semakin sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan kinerja penjualan dan pemasaran dengan baik. Aktivitas kompetitor merupakan kumulasi aksi maupun reaksi yang dilakukan kompetitor terhadap kondisi persaingan yang dihadapi, yang bertujuan untuk menaikkan penjualan maupun pertumbuhan penjualannya. Ada banyak cara yang dilakukan kompetitor dalam menghambat penjualan pesaingnya, yaitu dengan cara yang hampir sama dengan yang di terangkan terdahulu, yakni menyangkut promosi yang dijalankan. Semakin tinggi intensitas promosional yang dilakukan kompetitor, semakin rendah pencapaian kinerja *selling-in* dan *selling-out* perusahaan, dan pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian, hipotesis yang kami ajukan adalah:

H7 : Semakin tinggi aktivitas kompetitor, semakin rendah *Selling-in*

Sejalan dengan ulasan sebelumnya, aktivitas kompetitor yang tinggi seperti tampak pada iklan produk kompetitor yang gencar, pemberian hadiah, pemberian potongan harga ke konsumen, dan lainnya, akan mampu menghambat *selling-out* perusahaan

H8 : Semakin tinggi aktivitas kompetitor, semakin rendah *Selling-out*

2.1.9. SELLING-OUT

Bagi Manajer Penjualan/Distribusi, pengertian penjualan akan mempunyai sudut pandang yang berbeda dengan seorang Manajer Produk atau Manajer Pemasaran. Manajer Penjualan (*Sales Manager*) akan memandang bahwa penjualan adalah sebagai *selling-in*. Kinerja seorang Manajer Penjualan akan diukur seberapa besar ia mampu menjual produk ke tangan outlet atau *retailer*. Sebaliknya, seorang Manajer Produk atau Manajer Pemasaran memandang penjualan lebih banyak pada *seling-out*, yakni penjualan yang dilakukan *retailer* kepada konsumen akhir atau *enduser*. Dua jenis konsep penjualan tersebut mempunyai tekanan dan implikasi manajerial yang berbeda.

Selling-out mencerminkan keberhasilan produk yang di pasarkan dan memberikan bukti apakah dan sejauh mana produk yang di jual tersebut diterima oleh pelanggan / konsumen akhir. Dengan demikian *sell-out* di arahkan pada kegiatan manajemen retail untuk mendorong percepatan arus ke luar barang ke konsumen akhir (Ferdinand, 2000, p.46).

Sehubungan dengan fungsi *selling-out* untuk mendorong produk yang telah masuk ke outlet agar ke luar ke tangan pembeli akhir, maka peranan manajemen *retailer* harus mendapat perhatian yang serius. Oleh karena itu keterlibatan dan kerjasama perusahaan (distributor dan prinsipal) dengan outlet, akan sangat mempengaruhi hasil akhir yang akan dicapai. Demikian pula kerjasama dan hubungan yang baik antara perusahaan distributor dan *retailer* mutlak dibutuhkan agar *selling-in* dapat optimal. Dengan *selling-in* yang optimal dimungkinkan ketersediaan produk di outlet semakin lengkap dan banyak. Hal ini akan mencegah adanya kekosongan barang (*product stock-out*) dan pada akhirnya *selling-out* dapat dicapai lebih optimal. Oleh karena itu hipotesis ke sembilan yang diajukan adalah:

H9: Semakin tinggi tingkat ketersediaan dan keragaman produk, semakin tinggi pula selling-out

2.1.10. KINERJA PEMASARAN

Sasaran Manajemen Pemasaran ditetapkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang terbaik. Kinerja Pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi. Lambin, (dalam Ferdinand, 2000, p.6) menempatkan ukuran kinerja ini dalam model *Marketing System* nya, ke dalam *output sales* dan *profit* : *Company Sales, Industry Sales, dan Market share, cost profit model* . Heneman (1998,p.36) mengukur kinerja dengan tujuh dimensi, yaitu : (1) *total sales*, (2) *total sales/store*, (3) *new store size*, (4) *average store size*, (5) *pre-tax profit growth rate*, (6) *market share*, (7) *expense/sales growth ratio* . Sedangkan, Ferdinand (2000, p.5), menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai: penjualan, pertumbuhan penjualan, porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan.

Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah / berapa unit produk yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan berapa besar kenaikan penjualan produk yang

sama dibandingkan satuan waktu tertentu. Porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani menguasai pasar produk sejenis di banding para kompetitor.

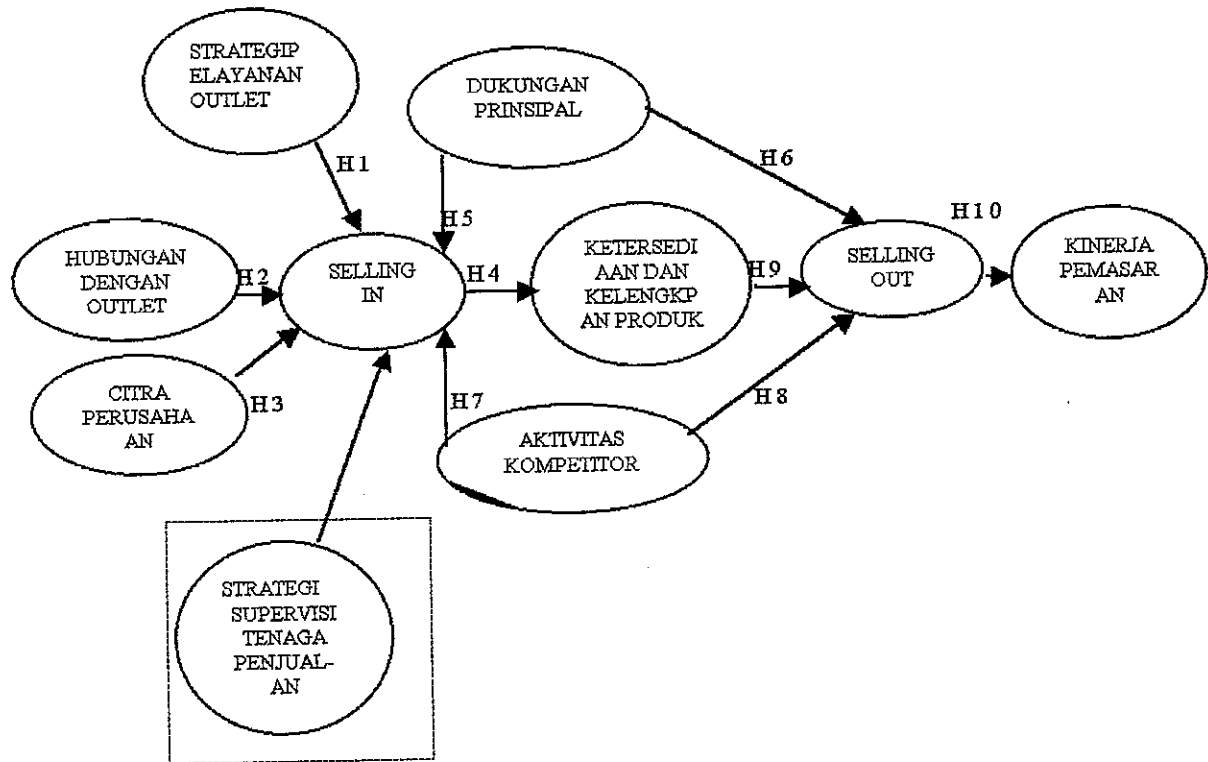
Kinerja pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi, meningkatnya jumlah penjualan baik dalam unit produk maupun dalam satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai pula dengan pertumbuhan penjualan yang baik dari tahun-tahun sebelumnya dan pertumbuhan yang lebih tinggi dari pesaing sejenis , serta memiliki porsi pasar yang meluas di banding tahun-tahun sebelumnya. Sedangkan kinerja pemasaran yang buruk ditandai dengan menurunnya penjualan, kemunduran penjualan dibanding tahun sebelumnya maupun kompetitor pada industri yang sama, dan menurunnya porsi pasar yang dimiliki. Oleh karena itu hipotesis yang kami ajukan adalah:

H10 : Semakin tinggi *selling out*, semakin tinggi kinerja pemasaran

2.2. MODEL DAN HIPOTESIS

2.2.1. Model Penelitian

Dengan melihat variabel-variabel penelitian yang disampaikan di muka, maka model penelitian yang dikembangkan penulis seperti gambar berikut :



Dari model di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja *selling-in* akan dipengaruhi oleh seberapa baik strategi pelayanan outlet yang dihasilkan perusahaan, seberapa baik hubungan perusahaan dengan outletnya, dan seberapa positif pandangan outlet terhadap citra perusahaan. Kinerja *selling-in* sendiri akan berpengaruh pada ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet dan kinerja *selling-out*.

Pada sisi lain dukungan prinsipal yang diberikan terhadap outlet dan pengguna serta reaksi/aktivitas kompetitor akan berpengaruh terhadap *selling-in* dan *selling-out* perusahaan, yang pada gilirannya berpengaruh kepada kinerja pemasaran.

2.2.2. TESIS YANG DIAJUKAN

- H.1: Semakin baik kemampuan tenaga penjualan melaksanakan fungsi kunjungan, penjualan, termin pembayaran, dan kebijakan retur, semakin baik kinerja manajemen *selling-in*
- H2: Semakin baik tingkat hubungan antara pemasok dan outlet, semakin baik *selling-in* yang dihasilkan perusahaan.
- H3: Semakin tinggi citra perusahaan, semakin tinggi pula kemampuan *selling-in* nya
- H4: Semakin tinggi *selling-in*, semakin tinggi pula tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet.
- H5: Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi *selling-in* yang dihasilkan
- H6: Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi *selling-out* yang dihasilkan
- H7 : Semakin tinggi aktivitas kompetitor, semakin rendah *Selling-in*
- H8 : Semakin tinggi aktivitas kompetitor, semakin rendah *Selling-out* perusahaan
- H9 : Semakin tinggi tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet semakin tinggi *selling-out*

H10: Semakin tinggi *selling-out*, semakin tinggi kinerja pemasaran

2.3. POSISI PENELITIAN

Pada penelitian terdahulu, Parsons dan Abeele (1981) meneliti efektivitas kunjungan *Medical Representative* (*Sales Call effectiveness*) pada perusahaan obat dengan sampel para dokter dan perawat. Sedangkan Craven, Woodruff dan Stamper (1972), mengevaluasi Kinerja penjualan di 25 teritorial penjualan (*sales territory*) pada perusahaan berskala nasional. Waid, Clark, dan Ackoff (1956) mengidentifikasi jumlah kunjungan berpengaruh terhadap kinerja penjualan dalam dollar pada perusahaan General Electric. Pada penelitian ini penulis menguji Strategi pelayanan outlet (*Call, Sales, term of payment, return policy*) pada sebuah perusahaan distributor kosmetika, PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang.

2.4. DEFINISI-DEFINISI UTAMA

1. Strategi pelayanan outlet ialah keputusan manajemen yang menjawab pertanyaan bagaimana outlet itu di

kelola guna mendatangkan manfaat yang paling optimal bagi perusahaan.

2. Strategi supervisi personnel penjualan ialah keputusan manajemen yang menjawab pertanyaan bagaimana personnel penjualan itu di kelola guna mendatangkan manfaat yang paling optimal bagi perusahaan.
3. Kinerja Pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi.
4. *Selling-in* merupakan sebuah konsep penjualan yang menitik beratkan penjualan yang dilakukan oleh distributor kepada subdistributor maupun *retailer*, baik berupa unit barang terjual maupun Rupiah barang terjual.
5. *Selling-out* merupakan sebuah konsep penjualan yang menitik beratkan penjualan yang dilakukan oleh subdistributor maupun *retailer* kepada konsumen akhir, baik berupa unit barang terjual maupun Rupiah barang terjual.
6. Hubungan dengan Pelanggan (*Relationship*) adalah hubungan yang membentuk ikatan emosi antara dua

pihak atau lebih yang saling membutuhkan dan mempunyai tujuan tertentu.

7. Citra Perusahaan (*Company Image*) adalah tanggapan atau persepsi yang muncul dari pelanggan baik pada tingkat saluran distribusi maupun konsumen akhir terhadap kombinasi dari tujuan, produk, pelayanan, gaya manajemen, kebijakan organisasi, dan keseluruhan filosofi perusahaan.
8. Ketersediaan Produk (*Outlet product availability*) adalah derajat ketersediaan produk yang dijual oleh pihak outlet kepada konsumen, yakni berupa kelengkapan ragam/jenis produk dari sebuah distributor yang dijual pihak outlet atau *retailer* kepada konsumen.
9. Aktifitas kompetitor (*Competitor Activity*) merupakan kumulasi aksi maupun reaksi yang dilakukan kompetitor terhadap kondisi persaingan yang dihadapi, yang bertujuan untuk menaikkan penjualan maupun pertumbuhan penjualannya.
10. Dukungan prinsipal (*Principal support*) adalah bantuan prinsipal atau pemilik merek atau manufaktur yang diberikan kepada distributor dan saluran distribusi lain,

baik berupa finansial maupun nonfinansial yang bertujuan untuk memperkenalkan produk dan atau untuk meningkatkan penjualan produk yang dihasilkan perusahaan.

2.5. SIMPULAN BAB

Pada bab ini sebuah kerangka pemikiran teoritis mengenai kinerja pemasaran telah dibangun untuk menunjukkan berbagai hubungan antarkonstruk antara strategi pelayanan outlet, hubungan pelanggan, citra perusahaan, dukungan prinsipal, dan aktivitas kompetitor, yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja *selling in*, ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet, serta kinerja *selling out*. Sebelas hipotesis akan diuji, serta model yang tergambar menunjukkan saling berhubungan antara berbagai konstruk tersebut.

BAB III

METODA PENELITIAN

3.1. JENIS DAN SUMBER DATA

3.2.1. Jenis data

Penelitian pada tesis ini dikembangkan berdasarkan penelitian opini, yakni penulis menguji dan menyimpulkan suatu kebenaran ilmiah berdasarkan opini atau pendapat orang. Berdasarkan klasifikasi jenis data di atas, maka penelitian tesis ini menggunakan jenis data subjek tertulis, yang diperoleh dari jawaban tertulis dari responden atas kuisioner yang di berikan oleh peneliti.

3.2.2. Sumber data

Pada penelitian ini, penulis mendapatkan data yang berasal langsung dari sumber aslinya (data primer), melalui metode pengumpulan data berdasarkan survei dan data sekunder dari dokumen dan laporan PT Sari Ayu Indonesia.

3.2. POPULASI DAN SAMPEL

3.2.1. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah semua outlet yang menjadi pelanggan PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang. Tercatat ada 1.753 pelanggan yang tersebar di tujuh rayon distribusi seperti dapat dilihat pada tabel 3.1.

3.2.2. Sampel

Berdasarkan Indriantoro dan Supomo (1999, p.118), penelitian dengan menggunakan sampel yang representatif akan memberikan hasil yang mempunyai kemampuan untuk digeneralisasikan. Kriteria sampel yang representatif tergantung pada dua aspek yang saling berkaitan yaitu: akurasi sampel dan ketelitian (presisi) sampel. Pada penelitian ini Peneliti menggunakan tingkat keyakinan 95 %, atau tingkat signifikansi (*significance level*) sebesar 0,05.

Tabel 3.1.
Rayonisasi Distribusi
PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang

Kode rayon	Batas peta – area rayon	Jumlah Outlet
0101	Semarang Barat, Tengah, dan Utara	366
0102	Semarang Timur dan Selatan	357
0201	Boja, Kendal, Weleri, Ungaran, Karang Jati	228
0202	Demak, Kudus, Jepara, Pati, Rembang, Lasem	266
0203	Salatiga, Purwodadi, Blora, Cepu	202
0204	Bawen, Ambarawa, Temanggung, Wonosobo, Banjarnegara	201
0205	Limpung, Gringsing, Batang, Pekalongan, Pemalang	133
Jumlah outlet semua rayon		1.753

Sumber: PT Sari Ayu Cabang Semarang, 2000

3.2.2.1. Populasi target (*Target Population*)

Pada penelitian ini yang menjadi populasi target adalah outlet / pelanggan PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang.

3.2.2.2. Kerangka Sampel (*Sample Frame*)

Kerangka sampel adalah daftar elemen-elemen populasi yang dijadikan dasar untuk mengambil sampel. Oleh karena populasi target penelitian bersifat dinamis yang selalu berubah setiap saat, maka perlu ditentukannya kerangka sampel. Penulis menggunakan daftar outlet PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang sebagai *sample frame* nya.

3.2.2.3. Metode Pemilihan Sampel (*Sampling Methods*)

Penelitian ini menggunakan metode area sampling, di mana pada dasarnya metode ini merupakan metode pemilihan sampel acak (*random sampling*) pada masing-masing rayon yang ada. Pada setiap rayon penjualan, akan di ambil jenis outlet toko kelontong, grosir kosmetika, departemen store, dan supermarket. Dari ketiga jenis outlet tersebut akan dipilih secara acak berdasarkan porsi dari masing-masing jenis outlet.

3.2.2.4. Unit Sampel (*Sample Size*)

Hair (1995, p.637) menyarankan jumlah sampel yang ideal untuk SEM adalah antara 100 sampai 200 sampel. Lebih jauh Hair mengatakan bahwa untuk mendapat ukuran *goodness-of-fit* yang baik diperlukan 5 observasi untuk setiap parameter yang diestimasi. Pada mulanya penelitian ini dibangun atas 28 dimensi yang akan diobservasi, sehingga sampel yang ditetapkan berjumlah minimal 140 sampel. Besarnya sampel yang dipakai pada penelitian ini adalah 150 buah. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas terhadap aplikasi prosedur di atas, maka dapat dilihat pada gambar 3.1.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Untuk memberikan kejelasan pengertian masing-masing dimensi penelitian, berikut ini penulis batasi definisi operasional seperti berikut :

1. *Kunjungan/call* : Kunjungan *salesman* perusahaan ke masing-masing outlet (Pemilik/pengorder) yang menjadi

tanggung jawab rayonnya, dengan maksud untuk mendapatkan order pembelian.

2. Penjualan/*sales* : Kunjungan *salesman* perusahaan yang mendatangkan order pembelian dari outlet (*effective call*).
3. Termin pembayaran/ *Term of Payment* : Kebijakan perusahaan dalam menetapkan jangka waktu pembayaran atas produk yang dijual kepada outlet.
4. Kebijakan retur/ *Return Policy* : Kebijakan perusahaan dalam menetapkan syarat-syarat yang harus dipenuhi pihak outlet untuk mengembalikan atau menukarkan produk yang pernah dibeli.
5. Nilai penjualan ke outlet/ *Sales Value to Outlet* : Nilai rupiah dari keseluruhan transaksi penjualan sebelum pajak (PPn) yang dihasilkan *salesman* perusahaan dari masing-masing outlet yang menjadi tanggungjawabnya.
6. Unit penjualan ke outlet / *Sales Unit to Outlet* : Jumlah unit produk terjual yang dihasilkan *salesman* perusahaan dari masing-masing outlet yang menjadi tanggung jawabnya.

7. Nilai pengembalian outlet / *Outlet Return Value* : Nilai Rupiah produk yang dikembalikan atau ditukar dari outlet kepada perusahaan.
8. Intensitas kontak : Frekuensi (berapa kali) hubungan yang dilakukan *Salesman* dan atau petugas lapangan lainnya seperti *Sales Supervisor*, *Field Promotion Supervisor*, *Field Controller*, *Beauty Consultant*, *Merchandizer*, dan *Branch Manager* kepada Pemilik outlet atau pengorder dalam satu bulan, baik kunjungan tatap muka maupun nontatap muka.
9. Lama Hubungan: Berapa tahun outlet (pemilik atau pengorder) menjual produk Sari Ayu yang dibeli dari perusahaan.
10. Tingkat kepercayaan : Seberapa besar outlet (Pemilik outlet/pengorder) menaruh kepercayaan kepada salesman, dan atau petugas lapangan lainnya dari perusahaan.
11. Iklan / *Advertising*: Pengiklanan produk Sari Ayu yang dilakukan oleh *Principal* atau pihak *Marketing* melalui media televisi komersial dan majalah.

12. Promosi perdagangan / *Trade Promo* : Upaya yang dilakukan oleh *Principal* atau pihak *Marketing* untuk memberikan insentif atau bonus atau hadiah atau potongan harga tambahan dan atau kombinasinya, kepada outlet dengan persyaratan tertentu.
13. Promosi Pelanggan / *Consumer Promo*: Upaya yang dilakukan oleh *Principal* atau pihak *Marketing* untuk memberikan insentif atau bonus atau hadiah atau potongan harga tambahan dan atau kombinasinya, kepada konsumen akhir (pengguna) dengan persyaratan tertentu.
14. Aktivitas kompetitor / *Competitor Activity*: kegiatan nonperiklanan yang dilakukan oleh para kompetitor Sari Ayu seperti demonstrasi pemakaian produk, *beauty class*, konsultasi kecantikan (*beauty clinic*), demo counter, demo trend.
15. Promosi perdagangan oleh kompetitor / *Competitor Trade Promo* : Upaya yang dilakukan oleh para kompetitor untuk memberikan insentif atau bonus atau hadiah atau potongan harga tambahan dan atau kombinasinya, kepada outlet dengan persyaratan tertentu.

16. Promosi Pelanggan oleh kompetitor / *Competitor Consumer Promo* : Upaya yang dilakukan oleh para kompetitor untuk memberikan insentif atau bonus atau hadiah atau potongan harga tambahan dan atau kombinasinya, kepada konsumen akhir (pengguna) dengan persyaratan tertentu.
17. Komitmen Perusahaan : Ketepatan perusahaan dalam memenuhi janjinya kepada outlet (Pemilik/pengorder).
18. Kesadaran merek/ *Brand Awareness*: tingkat pengenalan outlet terhadap merek dan atau produk yang didistribusikan.
19. Profesionalisme Personnel Penjualan: tingkat kecakapan petugas lapangan seperti *Salesman, Sales Supervisor, Field Promotion Supervisor, Field Controller, Beauty Consultant, Beauty Advisor, Merchandizer* dalam menjalankan tugasnya.
20. Umur persediaan / *Day's of Inventory* : Rerata persediaan produk yang dimiliki outlet terhadap produk yang dijual kepada konsumen akhir, yang dinyatakan dalam hari .

21. Jumlah perjenis produk / *Number of Product Items* :
Jumlah macam produk yang dijual outlet kepada konsumen akhir dari distributor yang sama.
22. Jumlah produk kosong / *Number of product stock-out*:
Ketidaksanggupan outlet untuk memenuhi permintaan konsumen dikarenakan adanya kekosongan persediaan yang dinyatakan dalam satuan unit produk.
23. Nilai penjualan konsumen / *Sales Value to Consumer*:
Nilai rupiah dari keseluruhan transaksi penjualan setelah pajak (PPn) yang dihasilkan outlet dari konsumen akhir.
24. Penjualan unit ke konsumen / *Unit Sales to Consumer* :
Jumlah unit produk terjual yang dihasilkan outlet dari pelanggannya / konsumen akhir.
25. Nilai pengembalian konsumen / *Consumer Return Value* :
Nilai Rupiah produk yang dikembalikan atau ditukar dari knsumen akhir kepada outlet atau *retailer*.
26. Nilai Penjualan / *Sales Volume* : Nilai rupiah dari keseluruhan transaksi penjualan sebelum pajak (PPn) yang dihasilkan perusahaan dari para outletnya.

27. Pertumbuhan penjualan / *Sales Growth*: Persentase pertumbuhan penjualan yang dihasilkan perusahaan dengan membandingkan penjualan tahun tertentu dengan tahun-tahun sebelumnya.
28. Porsi pasar / *Market share*: Persentase penjualan produk (Sari Ayu) perusahaan terhadap nilai total penjualan dari seluruh perusahaan kosmetika di daerah tertentu (Jawa Tengah Utara).

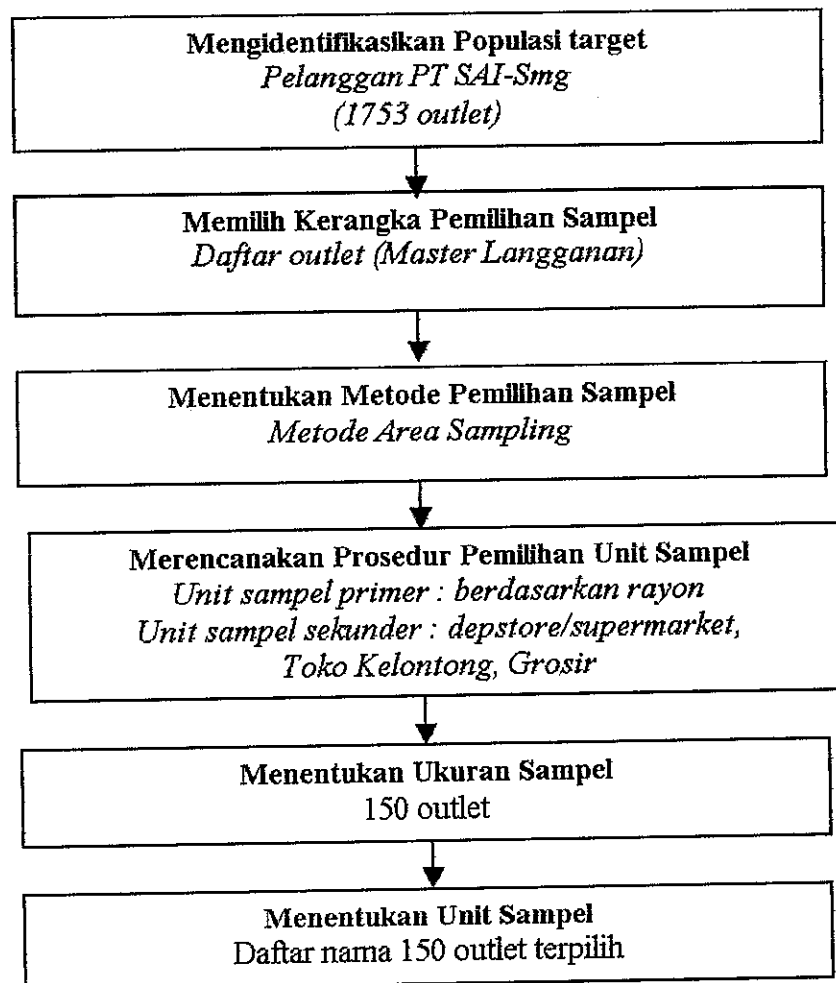
3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuisisioner yang di serahkan kepada masing-masing responden terpilih. Dengan kuisisioner secara personal, peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden dan dapat memberikan penjelasan seperlunya. Sedangkan kelemahan dari metode pengumpulan data ini adalah dibutuhkan biaya yang relatif besar, khususnya bilamana letak geografisnya terpencar.

Berkenaan dengan skala pengukuran dalam penyusunan kuisisioner, peneliti menggunakan Skala Numeris (*Numerical Scale*), yakni dengan 10 alternatif nomor untuk mengukur

sikap responden . Angka satu menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pertanyaan/pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 10 menunjukkan sangat setuju.

Gambar 3.1.
Prosedur Pemilihan Sampel



3.5. Teknik Analisis

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), melalui program aplikasi AMOS versi 4.0. Pemilihan penggunaan teknik analisis ini di dasarkan pada kemampuan SEM yang dapat memproses dan menguji rangkaian hubungan yang relatif “rumit” dan secara simultan.

Penelitian ini dibangun atas beberapa variabel bebas dan beberapa variabel terikat yang berbentuk faktor (konstruk yang dibangun dari beberapa variabel indikator). Oleh karena itu alat analisis yang cocok untuk penelitian ini adalah *causal modeling*, *causal analysis*, *simultaneous equation modeling* atau analisis struktur kovarians, nama lain dari *Structural Equation Model* (SEM).

3.5.1. Langkah-langkah dalam pemodelan SEM

Pemodelan SEM dapat dilakukan dengan pendekatan dua langkah (*two step modelling approach*) yaitu pertama mengembangkan model pengukuran dan kedua adalah model struktural (Ferdinand, 2000,p.20).

Model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Sedangkan model struktural merupakan model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antarfaktor.

Untuk menghasilkan pemodelan yang lengkap, maka diperlukan langkah-langkah yang harus diikuti yaitu:

(1) Pengembangan model berbasis teori, (2) pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas, (3) konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran, (4) pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun, (5) menilai problem identifikasi, (6) evaluasi model, (7) interpretasi dan modifikasi model. (Hair, et all, 1995).

3.5.1.1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam pengembangan model SEM diperlukannya telaah pustaka dan pengalaman empirik yang mampu memberikan justifikasi teoritis atas model yang dibangun.

Tujuan pada penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan/interaksi antara strategi pelayanan outlet, *selling-in*, *relationship*, *company image*, *principal support*, *product stock dan availability*, *selling-out*, dan kinerja pemasaran.

Penelitian ini juga ingin menguji bagaimana pengaruh strategi pelayanan outlet, *relationship*, *principal support*, *company image*, dan *competitor activity* terhadap kinerja *selling-in*. Bagaimana kinerja *selling-in* berpengaruh terhadap *product stock dan availability*; serta bagaimana pengaruh *product stock dan availability* terhadap kinerja *selling-out*. Dan bagaimana kinerja *selling-out* dapat memberi dasar yang kuat bagi kinerja pemasaran yang baik.

Konstruk dan dimensi yang akan diteliti dari model teoritis diatas diuraikan pada tabel 3.2

3.5.1.2. Penyusunan Diagram Alur

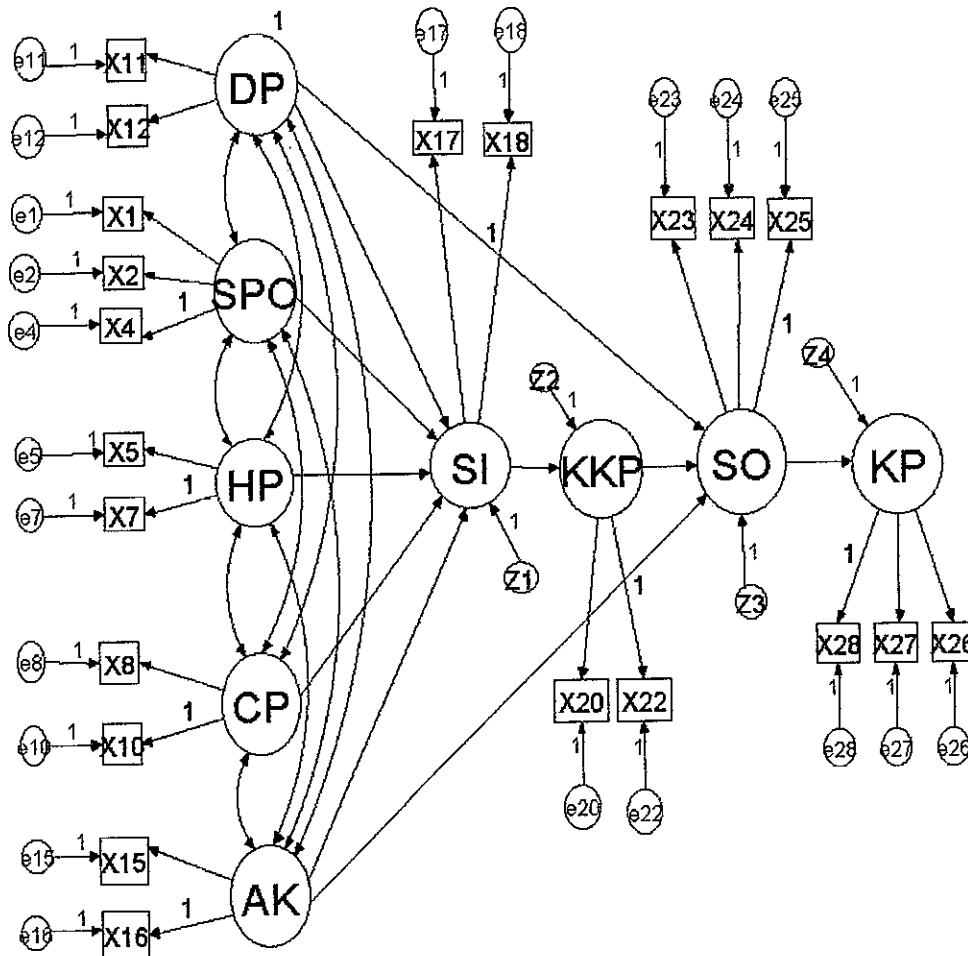
Tampilan model teoritis penelitian ini dibuat melalui aplikasi AMOS versi 4.0, disajikan pada gambar 3.2.

Tabel 3.2.

Bangunan Model Teoritis

No	Konstruk Penelitian	Dimensi konstruk
1	Strategi Pelayanan Outlet	<ul style="list-style-type: none"> • Kunjunagn (Call) • Penjualan (Sales) • Periode bayar (Term of payment) • Return policy
2	Hubungan dengan Pelanggan (<i>Relationship</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Intensitas kontak/komunikasi • Lama hubungan • Tingkat kepercayaan
3	Citra Perusahaan (<i>Company Image</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Kesadaran merk (Brand awareness) • Volume penjualan (Sales volume) • Komitmen perusahaan
4	Bantuan Pabrik (<i>Principal Support</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Periklanan (Advertising) • Promosi dagang (Trade Promo) • Promosi Konsumen (Customer Promo)
5	Aktivitas Kompetitor	<ul style="list-style-type: none"> • Iklan kompetitor • Promosi dagang kompetitor • Promosi konsumen kompetitor
6	<i>Selling-in</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai penjualan ke outlet • Penjualan unit ke outlet • Nilai retur dari outlet
7	Keragaman dan Ketersediaan Produk	<ul style="list-style-type: none"> • Umur persediaan • Jumlah item produk di outlet • Jumlah produk kosong
8	<i>Selling-out</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai Penjualan outlet ke konsumen • Penjualan Unit outlet ke konsumen • Nilai retur dari konsumen
9	Kinerja Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Volume Penjualan (Sales volume) • Pertumbuhan Penjualan • Porsi pasar (Market share)

Gambar 3.2. MODEL ALUR
PENGARUH STRATEGI PELAYANAN OUTLET
TERHADAP KINERJA PEMASARAN
Model Specification



Sedangkan dimensi dalam penelitian ini dinotasikan seperti berikut:

X1 =Call	X15=Competitor-Trade Promo
X2 =Sales	X16=Competitor-Cons.Promo
X3 =Term Of Payment	X17=Sales to Market (Rp)
X4 =Return Policy	X18= Sales to Market unit
X5 =Intensitas Komunikasi	X19=Outlet Return value
X6 =Lama Hubungan	X20=Day's of Inventory
X7 =Tingkat kepercayaan	X21=Number of Product Item
X8 =Company Commitment	X22=Number of Stock-out
X9 =Brand Awareness	X23=RP Sales to Consumer
X10=ProfesionalismeSalesman	X24=Unit sales to Consumer
X11=Company Advertising	X25=Rp Retur from Consumer
X12=Company-Trade Promo	X26=Sales value(Rp)
X13=Comp.Consumer Promo	X27=Sales growth
X14=Competitor Advertising	X28=Market Share

3.5.1.3. Konversi diagram Alur kedalam persamaan

Menurut Ferdinand (2000, p.20), Ada dua persamaan yang akan dibentuk yaitu: (1) persamaan struktural dan (2) persamaan model pengukuran. Pada dasarnya persamaan structural dibangun dengan pedoman bahwa :

$$\text{variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

Atas dasar formula tersebut di atas, maka persamaan struktural yang diajukan dalam model penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \delta_1$$

Kinerja selling-in adalah fungsi tertimbang dari Strategi Pelayanan Outlet ditambah fungsi tertimbang dari Relationship, ditambah fungsi tertimbang Company Image, ditambah fungsi tertimbang Principal Support, ditambah fungsi tertimbang Competitor Activity, ditambah error

$$Y_2 = \beta_6 X_6 + \delta_2$$

Tingkat Product Stock dan Availability adalah fungsi tertimbang dari Selling-in ditambah error

$$Y_3 = \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_7 X_7 + \delta_3$$

Kinerja selling-out adalah fungsi tertimbang dari Principal Supportt ditambah fungsi tertimbang dari Competitor Activity, ditambah fungsi tertimbang Product Stock dan Availability, ditambah error

$$Y_4 = \beta_8 X_8 + \delta_4$$

Kinerja Pemasaran adalah fungsi tertimbang dari Selling-out ditambah error

Sedangkan persamaan spesifikasi model pengukuran dalam penelitian ini adalah:

$$\begin{array}{ll}
 X1 = \lambda_1 SPO + \varepsilon_1 & X15 = \lambda_{15} CA + \varepsilon_{15} \\
 X2 = \lambda_2 SPO + \varepsilon_2 & X16 = \lambda_{16} CA + \varepsilon_{16} \\
 X3 = \lambda_3 SPO + \varepsilon_3 & X17 = \lambda_{17} CI + \varepsilon_{17} \\
 X4 = \lambda_4 SPO + \varepsilon_4 & X18 = \lambda_{18} CI + \varepsilon_{18} \\
 X5 = \lambda_5 SI + \varepsilon_5 & X19 = \lambda_{19} CI + \varepsilon_{19} \\
 X6 = \lambda_6 SI + \varepsilon_6 & X20 = \lambda_{20} PSA + \varepsilon_{20} \\
 X7 = \lambda_7 SI + \varepsilon_7 & X21 = \lambda_{21} PSA + \varepsilon_{21} \\
 X8 = \lambda_8 R + \varepsilon_8 & X22 = \lambda_{22} PSA + \varepsilon_{22} \\
 X9 = \lambda_9 R + \varepsilon_9 & X23 = \lambda_{23} SO + \varepsilon_{23} \\
 X10 = \lambda_{10} R + \varepsilon_{10} & X24 = \lambda_{24} SO + \varepsilon_{24} \\
 X11 = \lambda_{11} PS + \varepsilon_{11} & X25 = \lambda_{25} SO + \varepsilon_{25} \\
 X12 = \lambda_{12} PS + \varepsilon_{12} & X26 = \lambda_{26} KP + \varepsilon_{26} \\
 X13 = \lambda_{13} PS + \varepsilon_{13} & X27 = \lambda_{27} KP + \varepsilon_{27} \\
 X14 = \lambda_{13} CA + \varepsilon_{14} & X28 = \lambda_{28} KP + \varepsilon_{28}
 \end{array}$$

3.5.1.4. Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model

Matrik input yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik kovarians. Sedangkan teknik estimasi yang dipilih adalah Maximum Likelihood Estimation (ML), mengingat ukuran sample yang digunakan relatif kecil yakni 160 responden .

3.5.1.5. Antisipasi munculnya masalah identifikasi

Ada beberapa penyebab masalah identifikasi yang perlu diantisipasi dalam menggunakan AMOS, seperti

(1) *Standar error* untuk satu atau beberapa koefisien yang sangat besar, (2) program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan, (3) muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *variance error* yang negatif, (4) munculnya korelasi yang sangat tinggi antarkoefisien estimasi yang didapat (Ferdinand, 2000, p.46).

Untuk mencegah terjadinya masalah tersebut maka penulis memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis sehingga diharapkan mampu mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*.

3.5.1.6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

3.5.1.6.1. Uji Kesesuaian

Penulis akan mengevaluasi kriteria *goodness of fit* melalui beberapa pengujian:

1. Chi Square (χ^2)

Merupakan uji statistik mengenai adanya perbedaan antara matriks kovarian populasi dan kovarian sample. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik modelnya. Oleh karena itu diharapkan nilai χ^2 kecil.

2. Goodness of Fit Index (GFI)

Merupakan indeks kesesuaian, yang menghitung proposi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sample yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI mempunyai rentang nilai antara 0-1, semakin mendekati nilai satu semakin baik model itu. Diharapkan nilai GFI 0.90 atau lebih besar.

3. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

Merupakan teknik penyesuaian fit indeks dengan menggunakan degrees of freedom. Nilai yang dapat ditoleransi AGFI 0.90-0.95

- **The Minimum Sample Discrepancy Function/DF (CMIN/DF)**

Merupakan uji statistik yang dihasilkan dari nilai Chi Square dibagi dengan derajat kebebasannya (χ^2 relatif). Nilai χ^2 relatif yang diharapkan adalah kurang dari 3.

- **Tucker Lewis Index (TLI)**

Merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan untuk sebuah model adalah 0.95 atau lebih.

- **Comparative Fit Index (CFI)**

Merupakan salah satu pengukuran kesesuaian yang tidak dipengaruhi oleh besarnya sampel. Nilai yang diharapkan muncul adalah 0.95 atau lebih.

3.5.1.6.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dalam penelitian ini akan diuji dengan α Cronbach.

3.5.1.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Modifikasi model akan diajukan dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Modifikasi yang mungkin terhadap sebuah model yang diuji dapat dilakukan dengan menguji *standardized residual* yang dihasilkan oleh model itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistis pada tingkat 5%.

3.6. Simpulan bab

Pada bab III ini prosedur pengumpulan data dan analisis data telah diuraikan. Pengumpulan data akan dilakukan untuk mencari data primer terutama pandangan pelanggan/outlet PT Sari Ayu Indonesia cabang Semarang mengenai strategi pelayanan outlet yang selama ini dijalankan oleh PT Sari Ayu Indonesia. Selain itu, pendapat responden mengenai kedekatan hubungan, bantuan promosional, serta tanggapan atas kompetitor Sari Ayu merupakan objek yang tidak terlepas dari pengamatan.

Pencarian informasi dari pelanggan melalui kuisioner kepada 150 responden di Jawa Tengah Utara.

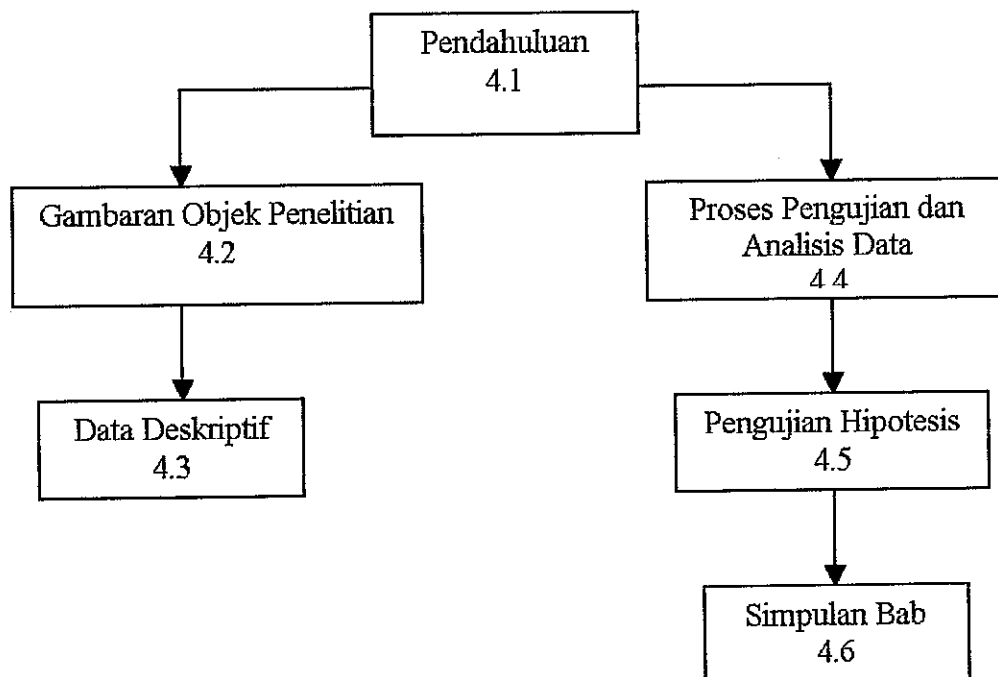
BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Metode Penelitian telah diketengahkan sebelumnya pada Bab III. Dalam bagian ini akan dijelaskan tentang Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif, Proses dan Hasil Analisis Data, Pengujian Hipotesis, dan Simpulan Bab. Pada penelitian ini, seratus lima puluh buah kuisioner telah disebar ke berbagai rayon penjualan PT Sari Ayu Indonesia dan telah dijadikan instrumen analisis yang akan diterangkan lebih jauh pada bab ini. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang garis besar bab IV, dapat dilihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1.
Garis Besar Bab IV



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

4.2. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.2.1. Profil PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang

PT Sari Ayu Indonesia merupakan perusahaan distribusi kosmetika dan produk kesehatan yang beroperasi secara nasional. Didirikan pada tahun 1982 di Jakarta sebagai kantor pusat, sedangkan di Semarang dibentuk perusahaan distribusi yang bernama PT Citra Ayu Indonesia.

Pada tahun 1988 PT Citra Ayu Indonesia diubah menjadi PT Sari Ayu Abadi (SAA) yang bergerak pada bidang distribusi kosmetika di seluruh Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, dan berkantor pusat di Semarang.

Dengan seiring pertumbuhan perusahaan, maka pada tahun 1994 PT Sari Ayu Abadi (SAA) dinonaktifkan dan dibentuk PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang dan Cabang Yogyakarta. Dengan demikian wilayah Jawa Tengah Utara ditangani oleh Cabang Semarang, sedangkan Jawa Tengah Selatan ditangani oleh cabang Yogyakarta.

Pada Saat ini PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang mendistribusikan 22 produk kosmetika dan produk konsumen lainnya. Didukung oleh 142 orang karyawan, 20 personil diantaranya adalah personnel penjualan.

4.2.2. Profil objek penelitian/outlet PT Sari Ayu Indonesia

Pada dasarnya pelanggan PT Sari Ayu Indonesia dapat dibedakan menjadi dua kategori yakni *modern outlet* dan *tradisional outlet*. Penelitian ini melibatkan dua kategori tersebut, dengan fokus utama untuk jenis outlet super market, departemen store, toko kelontong, dan grosir

kosmetika. Rata-rata mereka telah menjalin hubungan bisnis dengan PT Sari Ayu Indonesia lebih dari 5 tahun (65%), dan menjual produk kosmetika lain (100%).

4.3. Data deskriptif

Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Data deskriptif penelitian hendaknya juga disajikan, agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan yang ada antarvariabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, et. all., 1995). Dalam subbab ini akan diuraikan data deskriptif pelanggan PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang yang menjadi responden penelitian ini.

Tabel 4.1. menunjukkan komposisi jenis outlet responden yang diteliti. Sedangkan Tabel 4.2. menunjukkan sebaran outlet yang diteliti untuk masing-masing rayon penjualan yang ada di PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang.

Tabel 4.1.
Tabel Frekuensi Jenis Outlet Responden

Jenis Outlet	Frekuensi	Porsi (%)
Super Market	11	7.3
DepartemenStore	9	6.0
Toko Kelontong	124	82.7
Grosir Kosmetik	6	4.0
Jumlah	150	100

Sumber: Data primer diolah, 2001

Dari tabel 4.1. tampak bahwa sebagian besar responden adalah toko kelontong (83%), sedangkan yang terkecil adalah grosir kosmetik (4%). Jenis outlet yang dijadikan responden tersebut sudah sesuai dengan metode penarikan sampel seperti yang diterangkan pada bab III. Sedangkan apabila dilihat dari rayonisasi penjualan, responden dalam kota (RDK) mempunyai kontribusi 41% terhadap seluruh responden dan 59% merupakan responden luar kota Semarang (RLK).

Tabel 4.2.

Tabel Frekuensi Sebaran Rayon Penjualan Responden

Kode Rayon	Area Penjualan	Frekuensi	Porsi (%)
0101	Semarang Barat, Tengah, dan Utara	31	20.7
0102	Semarang Timur dan Selatan	31	20.7
0201	Boja, Kendal, Weleri, Ungaran, Karang Jati	20	13.3
0202	Demak, Kudus, Jepara, Pati, Rembang, Lasem	23	15.4
0203	Salatiga, Purwodadi, Blora, Cepu	17	11.3
0204	Bawen, Ambarawa, Temanggung, Wonosobo, Banjarnegara	17	11.3
0205	Limpung, Gringsing, Batang, Pekalongan, Pemalang	11	7.3
Jumlah		150	100

Sumber: Data primer diolah, 2001

Sedangkan berdasar lama hubungan kerja sama antara PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang dan responden, sebagian besar memiliki hubungan kerjasama bisnis lebih dari lima tahun (66%). Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.3. Tabel 4.4. menunjukkan bauran produk/barang dagangan responden yang berkaitan dengan kompetitor,

dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh responden menjual produk kosmetika lain disamping menjual Sari ayu.

Tabel 4.3.
Lama Hubungan Kerjasama antara
PT Sari Ayu Indonesia Semarang dan Responden

Lama hubungan	Frekuensi	Porsi (%)
<1 tahun	16	10.7
1-5 tahun	35	23.3
5-10 tahun	76	50.7
>10 tahun	23	15.3
Jumlah	150	100

Sumber : Data primer diolah, 2001

Tabel. 4.4.
Bauran Barang Dagangan Responden

Bauran barang dagangan/kosmetika	Frekuensi	Porsi (%)
Hanya Sari Ayu	0	0
Tidak hanya Sari Ayu	150	100
Jumlah	150	100

Sumber : Data primer diolah, 2001

4.4. Proses Pengujian dan Analisis Data

Untuk memahami proses analisis data dengan menggunakan SEM, berikut diuraikan tujuh langkah proses yang harus dilalui:

Langkah 1: Pengembangan Model berbasis teori

Pengembangan model teoritis telah diulas sebelumnya pada bab II dan digambarkan lebih lanjut secara ringkas pada bab III tabel 3.2.

Langkah 2: Menyusun Diagram Alur

Diagram alur pengujian model digambarkan pada gambar 3.2. pada bab III yang merupakan pengembangan dari kerangka pemikiran teoritis.

Langkah 3: Konversi dari diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian ini telah dijelaskan pada bab III, yakni persamaan struktural maupun persamaan model pengukuran.

Langkah 4: Memilih matriks input dan model estimasi

Input data penelitian ini adalah matriks kovarians/ varians, atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Sampel yang digunakan adalah 150 responden pelanggan PT Sari Ayu Indonesia.

Langkah 5: Menilai masalah Identifikasi persamaan

Dalam identifikasi model, masalah yang dihadapi adalah mengenai ketidakmampuan model untuk menghasilkan estimasi yang unik. Masalah tersebut antara lain berupa:

- *Standard error* yang besar untuk satu / lebih koefisien.
- Muncul angka-angka aneh seperti *varian error* yang bernilai negatif.
- Korelasi yang tinggi (> dari 0.9) diantaranya koefisien estimasi.

Langkah 6: Menilai kesesuaian model

Pengujian terhadap kesesuaian model dilakukan seperti yang telah diuraikan pada bab III. Adapun kriteria /nilai kritis *goodness of fit* suatu model penelitian adalah seperti pada tabel 4.5

Tabel 4.5.

Evaluasi Kriteria Goodness of fit Indices

Kriteria	Nilai Kritis
Chi Square χ^2 (CMIN)	Kecil
Probability (P)	≥ 0.05
χ^2 relatif (CMIN/DF)	≤ 2.00
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95
RMSEA	≤ 0.08

Sumber : Ferdinand, 2000, p.137

4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Pada subbab ini akan disajikan pengujian dan pengembangan dari beberapa model pengukuran untuk masing-masing variabel laten/konstruktif, yang meliputi hasil pengujian konstruk eksogen dan endogen. Faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten di atas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.392 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesis nol itu berarti dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi, dan karena itu model ini dapat diterima.

Untuk mengukur bagaimana kuatnya dimensi-dimensi yang membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *uji t* terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan pada Tabel 4.6.

Critical Ratio (CR) adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu CR yang lebih besar dari 2.0 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Tabel 4.6

Regression Weight Confirmatory Factor Analysis.

Dimensi		Variabel Laten	Estimate	SE	CR
X1	←	SPO	1.205	0.186	6.477
X2	←	SPO	1.209	0.190	6.362
X5	←	HP	0.939	0.145	6.463
X8	←	CP	1.181	0.196	6.039
X11	←	DP	1.104	0.135	8.182
X12	←	DP	0.823	0.109	7.547
X15	←	AK	1.109	0.167	6.631
X17	←	SI	0.971	0.108	8.973
X20	←	KKP	0.972	0.139	7.000
X23	←	SO	2.218	0.547	4.056
X24	←	SO	0.748	0.294	2.542
X26	←	KP	1.206	0.160	7.529
X27	←	KP	0.738	0.149	4.959

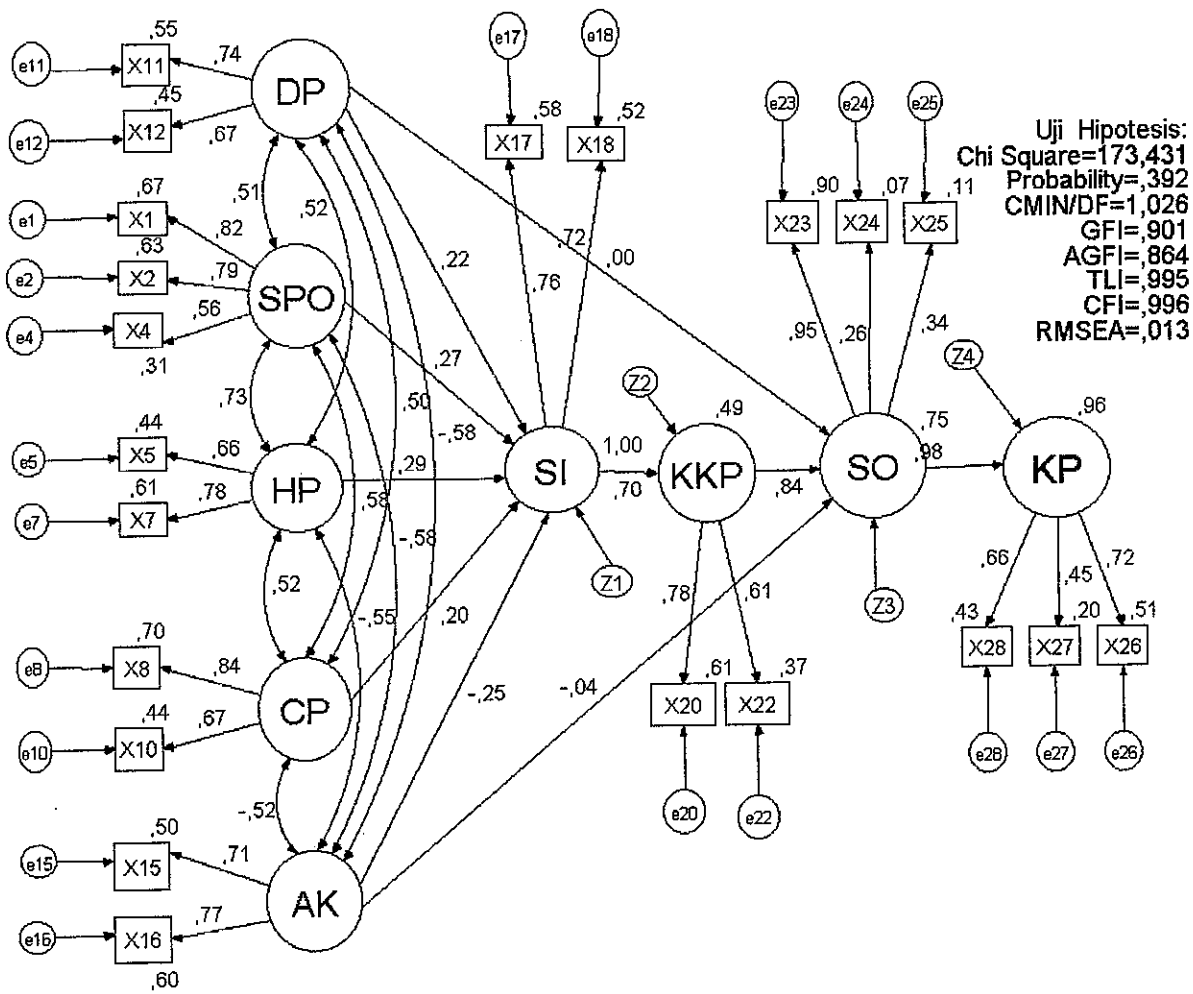
Sumber : Data primer diolah, 2001

4.4.2. Structural Equation Model

Setelah model dievaluasi dengan analisis faktor konfirmatori, maka selanjutnya dilakukan analisis terhadap *full model* dengan menggunakan SEM. Hasil analisis terhadap *full model* dapat dilihat pada gambar 4.2

Gambar 4.2.

Structural Equation Model (Full model)



Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap chi-square model ini sebesar 0.392. Indeks GFI, AGFI, TLI, CFI, CMINDF, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, oleh karenanya model ini dapat diterima.

4.4.3. Evaluasi atas Asumsi-Asumsi dari Aplikasi SEM

Evaluasi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM berupa teknik statistik yang digunakan, pengembangan model pengukuran yang digunakan dalam penelitian, dan pengujian model SEM secara penuh (*Full Structural Equation Modeling Construction*)

4.4.3.1. Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. (Ghozali 2001, p.83). SEM mempersyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas.

Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut sebagai *z-value*. Bila nilai *z* lebih besar dari nilai kritis, dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. (Ferdinand, 2000, p.91).

Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan pada penelitian ini tidak normal. Namun secara multivariat pada pengukuran normalitas menunjukkan bahwa data tersebut tidak normal, akan tetapi tetap bisa digunakan karena sesuai dengan keadaan responden yang sesungguhnya. Uji normalitas terhadap data disajikan dalam tabel 4.7.

Tabel 4.7
Uji normalitas data

Dimensi	min	Max	Skew	e.r.	kurtosis	e.r.
X23	6	10	-0.103	-0.516	-0.749	-1.872
X10	4	10	0.057	0.287	-0.069	-0.173
X11	4	10	-0.012	0.058	-0.587	-0.673
X2	4	10	-0.173	-0.865	-0.197	-0.615
X12	3	10	0.015	0.077	0.469	0.324
X17	4	10	0.036	0.179	0.421	0.267
X18	4	10	-0.263	-1.313	0.128	-0.070
X4	4	10	0.016	0.082	-0.249	-0.441
X25	5	10	-0.237	-1.184	-0.906	-0.195
X26	4	10	0.105	0.524	-0.806	-2.160
X27	3	10	-0.443	-2.217	-0.275	0.539
X28	4	10	0.003	0.017	-0.614	-1.692
X24	4	10	-0.268	-1.339	-0.236	-1.420
X15	4	10	-0.091	-0.453	-0.111	0.444
X16	4	9	-0.129	-0.645	-0.456	-0.075
X20	3	10	-0.186	-0.932	-0.057	-0.815
X22	3	10	-0.378	-1.888	-0.495	-0.619
X8	4	10	-0.133	-0.664	0.075	0.749
X5	4	10	0.117	0.583	0.105	-0.930
X7	4	10	0.084	0.419	0.396	1.676
X1	4	10	-0.465	-2.323	0.206	-1.468
Multi variat					22.092	4.353

Sumber : data primer diolah, 2001

4.4.3.2. Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya *outliers* dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasikan dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. (Ferdinand 2000, p. 49-51).

4.4.3.2.1 Outlier Univariate

Deteksi terhadap adanya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Untuk sampel besar (diatas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari z-score berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Ferdinand 2000, p.94). Deteksi terhadap data penelitian menunjukkan bahwa secara univariat tidak ditemukan data outlier. Uji outlier univariate dapat dilihat pada tabel 4.8.

4.4.3.2.2 Outlier Multivariat

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan.

Tabel 4.8.
UJI OUTLIER UNIVARIAT

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: X1	150	-2,58906	2,43283	-3,6E-16	1,0000000
Zscore: X2	150	-2,55063	2,31286	-2,0E-15	1,0000000
Zscore: X4	150	-1,95585	2,17623	-5,2E-16	1,0000000
Zscore: X5	150	-2,39588	2,34323	-6,4E-16	1,0000000
Zscore: X7	150	-2,65324	2,60649	-2,1E-15	1,0000000
Zscore: X8	150	-2,51463	2,14209	-1,5E-15	1,0000000
Zscore: X10	150	-2,28843	2,09367	1,01E-15	1,0000000
Zscore: X11	150	-2,16719	1,86271	5,55E-17	1,0000000
Zscore: X12	150	-2,94290	2,76883	8,93E-16	1,0000000
Zscore: X15	150	-1,88404	2,39787	2,24E-16	1,0000000
Zscore: X16	150	-2,29033	2,02562	-1,4E-17	1,0000000
Zscore: X17	150	-2,54095	2,69212	9,47E-16	1,0000000
Zscore: X18	150	-2,30970	2,51334	-1,3E-15	1,0000000
Zscore: X20	150	-3,16777	1,66676	-7,8E-16	1,0000000
Zscore: X22	150	-2,15864	1,49123	-1,2E-15	1,0000000
Zscore: X23	150	-1,74106	1,69525	9,51E-16	1,0000000
Zscore: X24	150	-2,40514	1,77367	1,93E-15	1,0000000
Zscore: X25	150	-2,16271	1,23778	1,38E-15	1,0000000
Zscore: X26	150	-2,03046	1,76085	-8,7E-16	1,0000000
Zscore: X27	150	-2,95429	1,54789	-2,9E-16	1,0000000
Zscore: X28	150	-2,51494	1,66116	1,26E-15	1,0000000
Valid N (listwise)	150				

Sumber : Data primer diolah, 2001

Uji terhadap outliers multivariat dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0.001$. Jarak mahalanobis dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang

digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini digunakan 21 variabel, oleh karena itu semua kasus yang mempunyai *Mahalanobis distance* yang lebih besar dari $\chi^2 (21,0.001) = 46.797$ adalah outlier multivariat. Penelitian ini telah membuktikan bahwa tidak ada observasi yang secara outlier multivariat terjadi, Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini telah memenuhi syarat dalam uji outlier multivariat.

4.4.3.3. Evaluasi atas multikoleniaritas dan singularitas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel saling berkorelasi, variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. (Ghozali, 2001, p.63). Untuk melihat apakah pada penelitian terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan matrik kovarian sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati

nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Pada penelitian ini nilai determinan matrik kovarian sampelnya adalah sebesar $4.5681e+001$ dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas pada data ini.

4.4.3.4. Pengujian terhadap nilai residual

Pengujian terhadap nilai residual mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah ± 2.58 , pada taraf signifikansi 1%.

Pada penelitian ini *standard residual* diperoleh dari pengolahan data dari program AMOS versi 4.1, dan didapatkan hasil dibawah rentang nilai kritis, yakni antara 0 sampai dengan 2,205. Sehingga dapat disimpulkan bahwa modifikasi model penelitian ini dapat diterima secara nyata.

4.4.3.5. Evaluasi atas Goodness of Fit

Berdasarkan perhitungan dengan AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks goodness of fit sebagai berikut:

Tabel 4.9
Uji Goodness of Fit

Goodness Of Fit	Cut-off Value	Hasil analisis	Evaluasi Model
Chi Square χ^2 (CMIN)	Kecil	173.431	Baik
Probability (P)	≥ 0.05	0.392	Baik
χ^2 relatif (CMIN/DF)	≤ 2.00	1.026	Baik
GFI	≥ 0.90	0.901	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.864	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.995	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.013	Baik

Sumber : Data primer diolah, 2001

Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa semua kriteria yang digunakan untuk menilai *goodness of fit* model penelitian ini adalah baik, kecuali kriteria AGFI yang bernilai cukup baik dalam rentang marginal. Sehingga secara keseluruhan model penelitian yang diajukan dapat menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antarfaktor.

4.4.3.6. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

4.4.3.6.1. Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et,all,1995):

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

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum \epsilon_j^2$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah ≥ 0.7 , walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran yang “mati”. (Ferdinand, 2000, p.60)

Hasil *standard loading* data :

Strategi Pelayanan outlet (SPO)	0.82+0.79+0.56	2.17
Hubungan dengan Pelanggan(HP)	0.66+0.78	1.44
Citra Perusahaan (CP)	0.84+0.67	1.51
Dukungan Prinsipal (DP)	0.67+0.74	1.41
Aktivitas Kompetitor (AK)	0.71+0.77	1.48
Selling-in (SI)	0.76+0.72	1.48
Keragaman dan Ketersediaan Produk (KKP)	0.78+0.61	1.39
Selling-out (SO)	0.95+0.26+0.34	1.55
Kinerja Pemasaran (KP)	0.72+0.45+0.66	1.83

Hasil *measurement error* data:

Strategi Pelayanan outlet (SPO)	0.33+0.37+0.69	1.39
Hubungan dengan Pelanggan(HP)	0.56+0.39	0.95
Citra Perusahaan (CP)	0.30+0.56	0.86
Dukungan Prinsipal (DP)	0.55+0.45	1.00
Aktivitas Kompetitor (AK)	0.50+0.40	0.90
Selling-in (SI)	0.42+0.48	0.90
Keragaman dan Ketersediaan Produk (KKP)	0.39+0.63	1.02
Selling-out (SO)	0.10+0.93+0.89	1.92
Kinerja Pemasaran (KP)	0.49+0.80+0.57	1.86

Perhitungan reliabilitas data:

$$\begin{aligned} \text{➤ Strategi Pelayanan Outlet} &= \frac{(2.17)^2}{(2.17)^2 + 1.39} = 0.77 \\ \text{➤ Hubungan dengan Pelanggan} &= \frac{(1.44)^2}{(1.44)^2 + 0.95} = 0.69 \\ \text{➤ Citra Perusahaan} &= \frac{(1.51)^2}{(1.51)^2 + 0.86} = 0.73 \\ \text{➤ Dukungan Prinsipal} &= \frac{(1.41)^2}{(1.41)^2 + 1.00} = 0.67 \\ \text{➤ Aktivitas Kompetitor} &= \frac{(1.48)^2}{(1.48)^2 + 0.90} = 0.71 \\ \text{➤ Selling-in} &= \frac{(1.48)^2}{(1.48)^2 + 0.90} = 0.71 \\ \text{➤ Ketersediaan dan Keragaman Produk} &= \frac{(1.02)^2}{(1.02)^2 + 1.02} = 0.50 \\ \text{➤ Selling-out} &= \frac{(1.55)^2}{(1.55)^2 + 1.92} = 0.56 \\ \text{➤ Kinerja Pemasaran} &= \frac{(1.83)^2}{(1.83)^2 + 1.86} = 0.64 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas yang memadai pada variabel Strategi Pelayanan Outlet, Citra Perusahaan, Aktivitas Kompetitor, dan Kinerja *Selling-in* yakni lebih dari 0.7. Sedangkan untuk variabel lainnya dalam rentang marginal, namun demikian karena batas angka 0.7 bukan merupakan harga mati, maka tingkat reliabilitas penelitian ini masih dapat diterima.

4.4.3.6.2 Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000, p.61).

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

Hasil *square standardized loading* Data :

$$\text{Strategi Pelayanan Outlet} \quad : 0.82^2 + 0.79^2 + 0.56^2 = 1.61$$

Hubungan dengan Pelanggan	: $0.66^2+0.78^2$	= 1.04
Citra Perusahaan	: $0.84^2+0.67^2$	= 1.15
Dukungan Prinsipal	: $1.67^2+0.74^2$	= 1.00
Aktivitas Kompetitor	: $0.71^2+0.77^2$	= 1.10
Selling-in	: $0.76^2+0.72^2$	= 1.10
Ketersediaan dan Keragaman	: $0.78^2+0.61^2$	= 0.98
Selling-out.	: $0.95^2+0.26^2+0.34^2$	= 1.09
Kinerja Pemasaran	: $0.72^2+0.45^2+0.66$	= 1.16

Perhitungan variance extract data :

Strategi Pelayanan Outlet	= $1.61/(1.61+1.39)$	= 0.54
Hubungan dengan Pelanggan	= $1.04/(1.04+0.95)$	= 0.52
Citra Perusahaan	= $1.15/(1.15+0.86)$	= 0.57
Dukungan Prinsipal	= $1.00/(1.00+1.00)$	= 0.50
Aktivitas Kompetitor	= $1.10/(1.10+0.90)$	= 0.55
Selling-in	= $1.10/(1.10+0.90)$	= 0.55
Ketersediaan dan Keragaman	= $0.98/(0.98+1.02)$	= 0.49
Selling-out.	= $1.09/(1.09+1.92)$	= 0.36
Kinerja Pemasaran	= $1.16/(1.16+1.86)$	= 0.38

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima sebagian, yakni pada Strategi Pelayanan Outlet, Hubungan Pelanggan, Citra Perusahaan, Dukungan Prinsipal, Aktivitas Kompetitor, dan Selling-in; sedangkan yang lain adalah marginal.

4.5. Pengujian Hipotesis

Setelah melalui proses analisis konfirmatori faktor dan analisis terhadap *full model* dari SEM , maka secara keseluruhan model ini dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis terhadap indeks *goodness of fit*, model ini telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, yaitu: Chi Square =173.431; Probability= 0.392; CMIN/DF =1.026; GFI=0.901; AGFI= 0.864; TLI=0.995; CFI=0.996 dan RMSEA=0.013

Langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis penelitian yang diajukan berdasar hasil analisis statistik yang didapat dari output program AMOS.

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Semakin baik kemampuan tenaga penjualan melaksanakan fungsi kunjungan, penjualan, termin pembayaran, dan kebijakan retur, semakin baik kinerja manajemen *selling-in*

Parameter estimasi antara Strategi Pelayanan Outlet dan Kinerja Selling-in menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR=2.023 atau CR diatas 1.96 atau diatas 2

dengan taraf signifikansi 0.01. Dengan demikian H1 diterima.

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin baik tingkat hubungan antara pemasok dan outlet, semakin baik *selling-in* yang dihasilkan perusahaan

Parameter estimasi antara Hubungan Pelanggan dan Kinerja *Selling-in* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR=1.995 atau CR diatas 1.96 . Dengan demikian H2 diterima.

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi citra perusahaan, semakin tinggi pula kemampuan *selling-in* nya

Parameter estimasi antara Citra Perusahaan dan Kinerja *Selling-in* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR=2.044 atau CR diatas 1.96 . Dengan demikian H3 diterima.

4.5.4. Pengujian Hipotesis 4

H4: Semakin tinggi *selling-in*, semakin tinggi pula tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet.

Parameter estimasi antara *Selling-in* dan Ketersediaan dan Kelengkapan Produk di Outlet menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR=5.589 atau CR diatas 1.96. Dengan demikian H4 dapat diterima.

4.5.5. Pengujian Hipotesis 5

H5: Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi *selling-in* yang dihasilkan

Parameter estimasi antara Dukungan Prinsipal dan Kinerja *Selling-in* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR=2.074 atau CR diatas 1.96 . Dengan demikian H5 dapat diterima

4.5.6. Pengujian Hipotesis 6

H6: Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi *selling-out* yang dihasilkan

Parameter estimasi antara Dukungan Prinsipal dan Kinerja *Selling-out* menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai $CR=0.038$ atau CR dibawah 1.96. Dengan demikian H_6 tidak dapat diterima / tidak terbukti.

4.5.7. Pengujian Hipotesis 7

H_7 : Semakin tinggi aktifitas kompetitor, semakin rendah *Selling-in*

Parameter estimasi antara Aktivitas Kompetitor dan Kinerja *Selling-in* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR=-2.239$ atau CR diatas -1.96 . Dengan demikian H_7 dapat diterima

4.5.8. Pengujian Hipotesis 8

H_8 : Semakin tinggi aktifitas kompetitor, semakin rendah *Selling-out* perusahaan

Parameter estimasi antara Aktivitas Kompetitor dan Kinerja *Selling-out* menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai $CR=-0.333$ atau CR dibawah -1.96 . Dengan demikian H_8 tidak dapat diterima/tidak terbukti.

4.5.9. Pengujian Hipotesis 9

H9 : Semakin tinggi tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet semakin tinggi *selling-out*.

Parameter estimasi antara Ketersediaan dan Kelengkapan Produk dan Kinerja *Selling-out* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR=3.112 atau CR diatas 1.96 . Dengan demikian H9 dapat diterima.

4.5.10. Pengujian Hipotesis 10

H10: Semakin tinggi *selling-out*, semakin tinggi kinerja pemasaran

Parameter estimasi antara Kinerja *selling-out* dan Kinerja Pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR=3.849 atau CR diatas 1.96 . Dengan demikian H10 dapat diterima

4.6. Analisis Efek Antarkonstruk

Berikut disampaikan hasil analisis efek terhadap sembilan konstruk penelitian yaitu Strategi Pelayanan Outlet, Dukungan Prinsipal, Hubungan Pelanggan, Citra

Perusahaan, Aktivitas Kompetitor, Selling-in, Ketersediaan dan Keragaman Produk, Selling-out, dan Kinerja Pemasaran. Tabel 4.10. menunjukkan pengaruh total dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari data yang dimaksud dapat diketahui bahwa variabel *Selling-out* mempunyai pengaruh terbesar terhadap Kinerja Pemasaran, yaitu sebesar 0.98; disusul oleh variabel Ketersediaan dan Keragaman Produk yang berpengaruh besar terhadap Kinerja Selling-out, yakni sebesar 0.84. Sedangkan variabel Selling-in berpengaruh terhadap variabel Ketersediaan dan Keragaman Produk sebesar 0.70.

Tabel 4.10

Standardized Total Effects Estimates

	DP	SPO	AK	CP	HP	SI	KKP	SO	KP
SI	0.22	0.27	-0.26	0.20	0.29	0.00	0.00	0.00	0.00
KKP	0.16	0.19	-0.18	0.14	0.20	0.70	0.00	0.00	0.00
SO	0.14	0.16	-0.19	0.12	0.17	0.59	0.84	0.00	0.00
KP	0.13	0.16	-0.19	0.12	0.16	0.57	0.82	0.98	0.00

Sumber : Data primer diolah, 2001

4.7. Simpulan bab

Pada bab IV ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap kesepuluh hipotesis penelitian sesuai dengan model teoritis yang diuraikan pada bab II. Dari hasil pengujian terhadap seluruh hipotesis, ada delapan hipotesis yang dapat diterima sedangkan dua hipotesis lainnya tidak diterima. Selanjutnya untuk membahas kesimpulan, implikasi teoritis dan implikasi manajerial atas kesepuluh hipotesis tersebut akan diuraikan pada bab V.

Tabel 4.11

Kesimpulan Uji Hipotesis

H.1: Semakin baik kemampuan tenaga penjualan melaksanakan fungsi kunjungan, penjualan, termin pembayaran, dan kebijakan retur, semakin baik kinerja manajemen <i>selling-in</i>	Diterima
H2: Semakin baik tingkat hubungan antara pemasok dan outlet, semakin baik <i>selling-in</i> yang dihasilkan perusahaan	Diterima
H3: Semakin tinggi citra perusahaan, semakin tinggi pula kemampuan <i>selling-in</i> nya	Diterima
H4: Semakin tinggi <i>selling-in</i> , semakin tinggi pula tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet.	Diterima
H5: Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi <i>selling-in</i> yang dihasilkan.	Diterima
H6: Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi <i>selling-out</i> yang dihasilkan	Tidak Diterima
H7: Semakin tinggi aktivitas kompetitor, semakin rendah <i>Selling-in</i>	Diterima
H8: Semakin tinggi aktivitas kompetitor semakin rendah <i>Selling-out</i> perusahaan	Tidak Diterima
H9: Semakin tinggi tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet semakin tinggi <i>selling-out</i>	Diterima
H10: Semakin tinggi <i>selling-out</i> , semakin tinggi kinerja pemasaran	Diterima

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

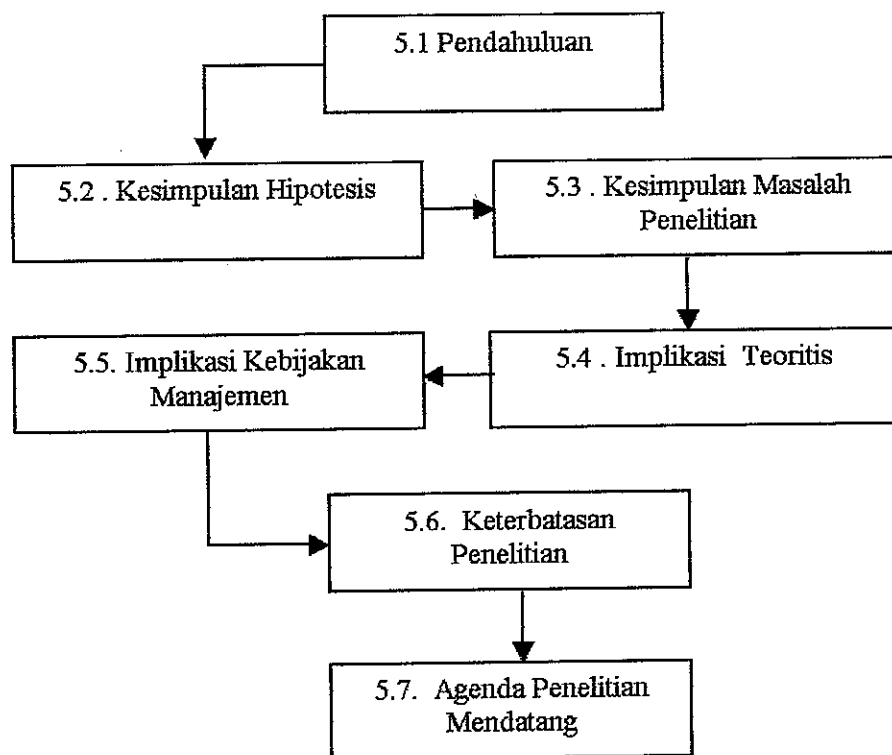
5.1. Pendahuluan

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah-masalah penelitian yang telah diuraikan pada bab I dan bab II. Implikasi teoritis dan kebijakan manajemen yang akan dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang. Untuk memperjelas gambaran umum bab ini dapat dilihat pada gambar 5.1.

Dalam bab I telah dijelaskan bahwa kinerja pemasaran dibangun dari kinerja *selling-in* dan *selling-out*. Kinerja *selling-in* yang baik akan tercermin dari ketersediaan dan keragaman produk di pasar yang mampu menghasilkan potensi *selling-out* yang besar. Sedangkan kinerja *selling-in* akan sangat bergantung pada strategi pelayanan outlet, citra perusahaan, hubungan baik dengan pelanggan, dukungan promosional, dan besar-kecilnya reaksi kompetitor terhadap perusahaan. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Adrian B

Ryans dan Weinberg (1977, p.454) menempatkan tanggung jawab teritorial salesman sebagai faktor yang mempengaruhi penjualan. Strategi pelayanan yang baik yang dilakukan perusahaan seperti pada sistem kunjungan yang baik akan menghasilkan penjualan yang baik pula (Parson dan Abeele, 1981; Waid et.all, 1981).

Gambar 5.1.
Garis Besar Bab V



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Dwyer et.all (1977,p.35) telah membuktikan bahwa membangun hubungan yang baik dengan pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Noordeweir et.all (1990) menyatakan bahwa hubungan dengan pelanggan berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan kompetisi dan mengurangi biaya transaksional, dan menciptakan kepatuhan yang tinggi (Morgan dan Hunt, 1994), serta rela melakukan "effort" untuk kepentingan prinsipal (Anderson et.all, 1987). Sedangkan dukungan promosi membawa dampak penjualan (Cotton dan Emerson, 1978), mereduksi harga dan meningkatkan rata-rata pembelian pelanggan (Burt dan Boyett,Jr., 1979,p.279). Dengan demikian permasalahan yang dapat ditarik pada penelitian ini adalah apakah strategi pelayanan outlet berpengaruh pada kinerja penjualan serta bagaimana kinerja pemasaran dapat dijelaskan melalui instrumen *selling-in* dan *selling-out*.

Untuk menguji permasalahan yang diajukan pada bab I, maka pada bab II telah diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Kemudian berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan sepuluh teori yang masing-

masing akan diuji, yakni teori mengenai strategi pelayanan outlet yang mempengaruhi kinerja *selling-in* (hipotesis 1), teori mengenai hubungan pelanggan yang dapat mempengaruhi *selling-in* (hipotesis 2), dan teori tentang citra perusahaan yang berpengaruh terhadap *selling-in* (hipotesis 3). Sedangkan teori lain yang akan diuji adalah teori tentang kinerja *selling-in* yang berpengaruh terhadap ketersediaan dan keragaman produk di pasar (hipotesis 4), teori tentang dukungan prinsipal yang berpengaruh terhadap *selling-in* (hipotesis 5), teori tentang dukungan prinsipal yang berpengaruh terhadap *selling-out* (hipotesis 6), teori tentang aktivitas kompetitor yang dapat mempengaruhi kinerja *selling-out* perusahaan (hipotesis 7) dan berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* perusahaan (hipotesis 8). Demikian pula teori tentang ketersediaan dan keragaman produk di pasar akan berpengaruh terhadap kinerja *selling-out* (hipotesis 9) dan teori tentang pengaruh *selling-out* terhadap kinerja pemasaran (hipotesis 10) akan diuji pada penelitian ini.

Dalam rangka untuk menguji hipotesis-hipotesis dari bab II secara empiris, maka pada bab III diuraikan mengenai

metoda penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi pada penelitian ini adalah para pelanggan/outlet PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang. Dari 160 kuisioner yang disebarakan kepada para responden, diperoleh pengembalian sejumlah 151 kuisioner, namun yang dipergunakan sebanyak 150 responden. Metoda pengumpulan data dilakukan berdasarkan survai, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) melalui program aplikasi Amos versi 4.0.

Analisis data diuraikan pada bab IV yang memuat data deskriptif responden yaitu 150 responden yang semuanya merupakan pelanggan PT Sari Ayu Indonesia cabang Semarang. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji sepuluh hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covariance* $\leq \pm 2.58$. Sementara nilai *determinant of covariance matrix* adalah $4.5681e+001$.

Model pengukuran eksogen dan endogen telah diuji dengan analisis faktor konfirmatori. Kemudian model pengukuran tersebut dianalisis dengan SEM sebagai model

keseluruhan (*full model*). Full model terdiri dari 21 dimensi (*observed variable*) dan 9 konstruk untuk pengujian kausalitas antara variabel-variabel terkait. Pengujian model telah memenuhi *kriteria goodness of fit* yaitu *Chi-square* = 173.431, *probability* = 0.392, CMIN/DF = 1.026, GFI = 0.901, AGFI = 0.864, TLI = 0.995, CFI = 0.996, dan RMSEA = 0.013. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa ada delapan buah hipotesis yang dapat diterima, sedangkan dua hipotesis lain dinyatakan ditolak.

5.2. Kesimpulan Hipotesis

5.2.1. Pengaruh Strategi Pelayanan Outlet terhadap kinerja Selling-in

Hipotesis 1:

Semakin baik Strategi pelayanan Outlet semakin baik kinerja *selling-in*

Hasil uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara strategi pelayanan outlet dengan kinerja *selling-in*. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Ryans dan Weinberg (1977, p.454) menempatkan tanggung jawab teritorial salesman sebagai faktor yang mempengaruhi

penjualan. Strategi pelayanan yang baik yang dilakukan perusahaan seperti pada sistem kunjungan yang baik akan menghasilkan penjualan yang baik pula (Parson dan Abeele, 1981; Waid et.all, 1981). Dengan demikian dapat ditarik suatu simpul pemikiran bahwa Strategi Pelayanan Outlet yang handal akan menghasilkan kinerja *selling-in* yang baik.

5.2.2. Pengaruh Hubungan dengan Pelanggan terhadap kinerja Selling-in

Hipotesis 2:

Semakin baik tingkat hubungan antara pemasok dan outlet, semakin baik *selling-in* yang dihasilkan perusahaan

Hasil dari uji hipotesis dapat diketahui bahwa ada hubungan positif antara hubungan dengan pelanggan terhadap *selling-in*. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Dwyer, Schurr, dan Oh (dalam Doney dan Cannon, 1997,p.35) telah mendapatkan bukti bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan responsibilitas perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Dalam jurnal yang sama,

Noordewier, John, dan Nevin (1990) menyatakan bahwa *relationship* berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan kompetitif dan mengurangi biaya transaksi. Simpul strategis yang dapat ditarik pada penelitian ini adalah hubungan yang baik dengan pelanggan akan mendatangkan penjualan yang baik.

5.2.3. Pengaruh Citra Perusahaan terhadap kinerja Selling-in

Hipotesis 3:

Semakin tinggi citra perusahaan, semakin tinggi pula kemampuan *selling-in* nya

Hasil dari uji hipotesis ini menyatakan bahwa secara signifikan ada hubungan positif antara citra perusahaan terhadap *selling-in*. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh The Cones/Roper Benchmark survey (1994, p.71) mendapatkan bukti bahwa 84 % responden percaya bahwa mereka membeli karena citra positif perusahaan. Ricard M. Snider (1994, p.86) mengaitkan hubungan citra perusahaan dengan penjualan. Dengan demikian simpul pemikiran yang dapat

diambil adalah membangun citra perusahaan yang baik akan menghasilkan tingkat penjualan yang baik.

5.2.4. Pengaruh Selling-in terhadap ketersediaan dan keragaman Produk di outlet

Hipotesis 4:

Semakin tinggi *selling-in*, semakin tinggi pula tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet.

Hasil dari uji hipotesis ini menyatakan bahwa secara signifikan ada hubungan positif antara *selling-in* terhadap pula tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara teoritis *selling-in* yang besar dari distributor akan memicu *stock level* dan *service level* yang tinggi di outlet *retailer*, dan memberikan potensi yang lebih tinggi pada penjualan ke konsumen. Johnson, and Johnson, 1989 (dalam Kapalka, et.all, 1999, p.395) menghubungkan *service level* dengan *lost of sales* pada model penelitiannya. *Service level* yang tinggi akan mengakibatkan rendahnya kehilangan penjualan akibat persediaan yang kosong. Dengan demikian dapat ditarik simpul pemikiran bahwa semakin perusahaan dapat

mendorong outlet untuk membeli produk lebih banyak, maka tingkat persediaan dan keragaman produk di outlet yang bersangkutan akan lebih baik serta menurunkan hilangnya penjualan ke konsumen.

5.2.5. Pengaruh dukungan prinsipal terhadap *selling-in*.

Hipotesis 5:

Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi *selling-in* yang dihasilkan.

Hasil dari uji hipotesis ini menyatakan bahwa secara signifikan terdapat hubungan positif antara dukungan prinsipal terhadap *selling-in*. Dukungan Prinsipal pada umumnya diberikan dalam bentuk pemberian potongan harga, hadiah (baik untuk outlet maupun konsumen), bonus tahunan, pengiklanan produk, dan lain-lain. Hasil penelitian ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Cotton dan Emerson M.Babb (1978,p.113), yang meneliti tanggapan konsumen terhadap *promotional deals* menghasilkan kenaikan yang substansial atas tingkat penjualan. Oleh karena itu simpul pemikiran

yang dapat ditarik adalah dukungan prinsipal masih diperlukan untuk mendukung kinerja *selling-in*.

5.2.6. Pengaruh dukungan prinsipal terhadap *selling-out*.

Hipotesis 6:

Semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin tinggi *selling-out* yang dihasilkan.

Hasil uji hipotesis ini menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara dukungan prinsipal terhadap *selling-out*. Dengan demikian hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Cotton dan Emerson M.Babb (1978,p.113), yang meneliti tanggapan konsumen terhadap *promotional deals* menghasilkan kenaikan yang substansial atas tingkat penjualan. Demikian pula hasil penelitian ini bertentangan dengan asumsi yang muncul, yaitu bahwa dukungan prinsipal berupa promosi dagang akan mendorong kompetisi dengan mereduksi harga satuan yang lebih besar dan melakukan pembelian barang dalam satuan yang lebih banyak.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Walters dan Mac Kenzie, 1988 (dalam Mulhern dan Padgett, 1995,p.83)

yang menyatakan bahwa ada hubungan yang sangat lemah antara promosi agregat terhadap agregat penjualan. Penelitian Mulhern dan Padgett (1995, p.87) menemukan hasil yang lebih kurang sama, yakni tidak ada hubungan yang signifikan antara promosi terhadap penjualan. Dari hasil riset ditemukan bahwa 69.9% pengunjung toko tidak mengindikasikan promosi sebagai alasan mereka untuk mengunjungi toko, dan mereka tidak membeli produk yang dipromosikan. Hanya 6.6% mereka tertarik mengunjungi toko karena promosi dan membelinya.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja *selling-out* tidak bergantung pada promosi yang dilakukan perusahaan. Rendahnya daya beli masyarakat merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan promosi yang dilakukan perusahaan menjadi kurang berarti. Faktor lain yang perlu mendapat perhatian adalah pengetahuan masing-masing responden untuk mengikuti setiap aktivitas promosi perusahaan tidaklah sama. Demikian juga keterbatasan responden untuk mengikuti dengan baik iklan perusahaan di televisi masih diragukan, mengingat sebagian besar waktu responden dihabiskan untuk melayani konsumennya di toko.

Dengan demikian dapat ditarik suatu simpul bahwa pada saat ini, dukungan promosi dari prinsipal dapat dialihkan untuk program lain yang efektif agar dapat mendongkrak *selling-out* outlet.

5.2.7. Pengaruh aktivitas kompetitor terhadap *selling-in*.

Hipotesis 7:

Semakin tinggi aktivitas kompetitor, semakin rendah *Selling-in*

Hasil uji hipotesis ini menyatakan bahwa secara signifikan terdapat hubungan negatif antara aktivitas kompetitor terhadap *selling-in*. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung suatu teori yang menyatakan bahwa peranan aktivitas kompetitor berbanding terbalik dengan dukungan yang diberikan oleh prinsipal. Oleh karena itu, semakin tinggi aktivitas kompetitor, maka semakin sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan kinerja penjualan dengan baik. Dengan demikian dapat ditarik simpul strategis bahwa perusahaan wajib mencermati setiap gerak aktivitas pesaingnya, dan melakukan langkah-langkah strategis untuk membendung aktivitas kompetitor agar kinerja *selling-in* perusahaan tidak banyak terganggu.

5.2.8. Pengaruh aktivitas kompetitor terhadap *selling-out*

Hipotesis 8:

Semakin tinggi aktivitas kompetitor semakin rendah *Selling-out* perusahaan

Hasil uji hipotesis ini menyatakan bahwa tidak ada pengaruh secara signifikan antara aktivitas kompetitor terhadap *selling-out*. Dengan demikian hasil penelitian ini bertentangan dengan teori yang menyatakan semakin tinggi aktivitas kompetitor akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja *selling-out*.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja *selling-out* perusahaan tidak bergantung pada promosi yang dilakukan kompetitor. Rendahnya daya beli masyarakat merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan promosi yang dilakukan kompetitor menjadi kurang berarti. Faktor lain yang perlu mendapat perhatian adalah pengetahuan masing-masing responden untuk mengikuti setiap aktivitas promosi yang dilakukan oleh kompetitor tidaklah sama. Demikian juga keterbatasan responden untuk mengikuti dengan baik iklan produk kompetitor di televisi masih

diragukan, mengingat sebagian besar waktu responden dihabiskan untuk melayani konsumennya di toko.

Dengan demikian dapat ditarik simpul pemikiran bahwa pada saat ini tingginya aktivitas kompetitor tidak berpengaruh terhadap kinerja *selling-out* perusahaan.

5.2.9. Pengaruh tingkat ketersediaan dan keragaman produk di outlet terhadap *selling-out*

Hipotesis 9:

Semakin tinggi tingkat ketersediaan dan kelengkapan produk di outlet semakin tinggi *selling-out*

Hasil dari uji hipotesis ini menyatakan bahwa secara signifikan ada hubungan positif antara tingkat ketersediaan dan keragaman produk terhadap *selling-out*. Hal ini mendukung dan membuktikan bahwa secara teoritis *selling-in* yang besar dari distributor akan memicu *stock level* dan *service level* yang tinggi di outlet *retailer*, dan memberikan potensi yang lebih tinggi pada penjualan ke konsumen. Johnson, and Johnson, 1989 (dalam Kapalka, et.all, 1999, p.395) menghubungkan *service level* dengan *lost of sales* pada model penelitiannya, semakin tinggi *service level*

semakin rendah *lost of sales*. Dengan demikian dapat ditarik simpul pemikiran, bahwa besarnya persediaan dan besarnya keragaman produk yang di jual outlet merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja *selling-out* perusahaan.

5.2.10. Pengaruh *selling-out* terhadap kinerja pemasaran

Hipotesis 10:

Semakin tinggi *selling-out* semakin tinggi kinerja pemasaran .

Hasil dari uji hipotesis ini menyatakan bahwa secara signifikan ada hubungan positif antara *selling-out* terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa kinerja *selling-out* yang baik akan berpengaruh pada kinerja pemasaran, hal ini tercermin dari pencapaian target penjualan yang baik , adanya pertumbuhan penjualan dan porsi pasar yang meningkat dibanding sebelumnya. Dengan demikian dapat ditarik simpul pemikiran yang menyatakan bahwa perusahaan wajib mengutamakan kinerja *selling-out* agar kinerja pemasarannya tidak terganggu.

5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menganalisis hubungan dan pengaruh anatarvariabel penelitian seperti yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Sesuai uraian pada bab I yang mengemukakan adanya *research gap* yang mendasari penelitian ini yakni:

Apakah strategi manajemen pelayanan outlet berpengaruh pada kinerja penjualan serta bagaimana kinerja pemasaran dapat dijelaskan melalui instrumen selling out dan selling in?

Berdasarkan hasil pada penelitian ini, telah diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep penelitian ini yang menyatakan bahwa Strategi pelayanan outlet PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang secara nyata berpengaruh pada kinerja penjualannya. Demikian pula kinerja pemasaran dapat dijelaskan secara nyata melalui instrumen *selling-in* dan *selling-out*.

Lebih jauh dapat disampaikan bahwa kinerja *Selling-in* PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang dipengaruhi secara nyata oleh Hubungan baik dengan pelanggannya, citra yang baik, dan dukungan prinsipalnya. Justifikasi ilmiah juga diperoleh dari bukti empiris yang menyatakan bahwa

kinerja *selling-in* berpengaruh secara nyata terhadap tingkat ketersediaan dan keragaman produk di outlet.

Demikian halnya tingkat ketersediaan dan keragaman produk di outlet berpengaruh terhadap *selling-out*, serta kinerja *selling-out* berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pemasaran.

Sedangkan aktivitas kompetitor yang dilakukan oleh pesaing Sari Ayu tidak berpengaruh terhadap kinerja *selling-out* PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang, dan dukungan prinsipal Sari Ayu secara nyata tidak berpengaruh terhadap kinerja *selling-out* di outlet PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara empiris aktivitas kompetitor dan dukungan prinsipal tidak berpengaruh terhadap kinerja *selling-out*, oleh karena itu hipotesis yang menyatakan semakin tinggi aktivitas kompetitor, semakin rendah kinerja *selling out* perusahaan, adalah ditolak. Demikian halnya hipotesis yang menyatakan semakin tinggi dukungan prinsipal, semakin baik kinerja *selling-in* secara nyata ditolak.

Justifikasi konsep pada penelitian ini dapat dikembangkan dengan bukti empirik seperti:

- Semakin terpadunya Strategi pelayanan outlet yang tercermin pada fungsi kunjungan salesman (*call*), fungsi *sales*, dan kebijakan pengembalian produk akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja *selling-in* PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang.
- Semakin baik dan sering berkomunikasi dengan pelanggan, dan semakin tinggi tingkat kepercayaan pelanggan terhadap PT Sari Ayu Indonesia cabang Semarang, berpengaruh secara positif terhadap dorongan membeli pelanggan dan pada kinerja *selling-in* PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang.
- Citra perusahaan yang positif yang tercermin pada tingginya komitmen perusahaan dan besarnya omset perusahaan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja *selling-in*.
- Promosi dagang yang menarik dan produk yang diiklankan perusahaan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja *selling-in*.
- Promosi dagang (*Trade Promo*) dan promosi konsumen (*Consumer Promo*) yang dilakukan kompetitor

berpengaruh secara negatif terhadap kinerja *selling-in* perusahaan.

- Besarnya penjualan dalam unit dan rupiah ke outlet berpengaruh secara positif terhadap jumlah persediaan dan kelengkapan produk di outlet dan berpengaruh terhadap kinerja *selling-out* perusahaan.
- *Selling out* yang baik akan berpengaruh positif terhadap besarnya agregat penjualan perusahaan dan pertumbuhan perusahaan, serta porsi pasar perusahaan.

5.4. Implikasi Teoritis

Penelitian ini ditujukan untuk memberikan justifikasi ilmiah apakah strategi pelayanan outlet berpengaruh terhadap kinerja *selling-in*. Sejauh ini Ferdinand, (2000, p.48) menggambarkan bahwa ada kaitan antara strategi pelayanan outlet terhadap kinerja *selling-in* perusahaan tanpa sebuah pembuktian empiris. Sementara itu Adrian B Ryans dan Charles B. Weinberg, (1977,p.454) menempatkan tanggung jawab teritorial salesman sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja personnel penjualan, Parsons

dan Abeele, (1981, p.107); Waid, Clark, dan Ackoff (dalam Parsons dan Abeele, 1981, p.108) membuktikan secara empiris bahwa jumlah kunjungan berpengaruh terhadap penjualan dalam dollar. Penelitian ini telah menyajikan model baru dan membuktikan secara empirik bahwa strategi pelayanan outlet yang tercermin dari aktivitas kunjungan personnel penjualan (*call*), aktivitas menawarkan/menjual (*sales*), dan kebijakan penanganan retur (*return policy*) secara nyata berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* pada PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang. Selain daripada itu penelitian ini sekaligus membuktikan pandangan Ferdinand (2000, p.46) yang menyatakan bahwa ada hubungan antara strategi pelayanan outlet terhadap kinerja *selling-in*.

Penelitian ini juga ditujukan untuk memberikan justifikasi ilmiah yang akan menjawab apakah kinerja pemasaran dapat dijelaskan melalui instrumen *selling-in* dan *selling-out*. Sejauh ini teori menyatakan bahwa kebijakan distribusi dapat dikembangkan berpijak pada dua pilihan dasar yaitu kebijakan *selling-in* yang berada dalam daerah pengendalian perusahaan distribusi serta kebijakan *selling-*

out yang berada di daerah diluar pengendalian perusahaan distribusi (Ferdinand, 2000, p.46). Heneman (1998,p.36) mengukur kinerja pemasaran dengan tujuh dimensi, yaitu : (1) *total sales*, (2) *total sales/store*, (3) *new store size*, (4) *average store size*, (5) *pre-tax profit growth rate*, (6) *market share*, (7) *expense/sales growth ratio*. Sedangkan, Ferdinand (2000, p.5), menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai: penjualan, pertumbuhan penjualan, porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Keterkaitan teori tersebut dapat diproposisikan bahwa kinerja penjualan yang baik (*selling-in dan selling-out*) berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa kinerja pemasaran dapat dijelaskan dengan nyata dari hasil kinerja *selling-in* dan *selling-out* pada PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang. Dengan demikian penelitian ini memperkuat teori sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja *selling-in* dan *selling-out* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

5.5. Implikasi Manajerial

Salah satu temuan penting pada penelitian ini mengungkap bahwa kinerja *selling-out* merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian faktor-faktor yang menekan kinerja *selling-out* sudah selayaknya mendapat prioritas penanganan yang maksimal. Salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja *selling-out* adalah ketersediaan dan keragaman produk yang ada di pasar. Manajer Pemasaran harus mampu mengendalikan dan memastikan bahwa produk yang dipasarkan telah tersedia di setiap outlet yang disasarkan dengan jumlah persediaan dan kelengkapan produk yang baik. Menghindari kekosongan produk di pasar layak menjadi prioritas kontrol yang ampuh untuk mendongkrak kinerja *selling-out*.

Beberapa alternatif program yang dapat dijalankan untuk meningkatkan ketersediaan dan keragaman produk di outlet serta meningkatkan *selling-out* adalah :

- ❖ Manajemen perlu menetapkan standar *service level* yang lebih baik dari pada kompetitornya. Perusahaan harus

mampu menjamin bahwa setiap permintaan dari pelanggan dapat dipenuhi dengan baik.

- ❖ Manajemen perlu menetapkan standar *delivery time* yang lebih cepat dibanding kompetitornya, dan memastikan bahwa produk yang dikirim sesuai dengan pesanan, baik dalam jumlah maupun jenisnya.
- ❖ Personnel penjualan perlu mendapat instrumen yang dapat mengontrol semua item yang dijual ke outlet, yakni dengan *check list* yang selalu dibawa dan diisi pada saat kunjungan.
- ❖ Manajemen perlu menetapkan sistem kontrol lapangan yang baik terhadap ketersediaan dan keragaman produk di outlet melalui mekanisme yang ada seperti Sales Supervisor, Field Controller, dan lainnya. Program *store check*, *store visit* dengan dilengkapi instrumen laporan yang akurat merupakan cara yang relevan untuk menjaga tingkat ketersediaan produk di outlet.
- ❖ Manajemen perlu memperhatikan *display* produk dan aktivitas *Merchandising* lainnya agar produk dapat diketahui oleh konsumen. Untuk itu program *rental*

space, floor display, memberikan *shelf talker* pada rak toko, dan lainnya perlu mendapat perhatian.

Faktor lain yang perlu mendapat perhatian dari manajemen adalah penerapan strategi pelayanan outlet yang tepat untuk mendongkrak kinerja *selling-in* perusahaan. Adapun program yang dapat dijalankan adalah:

- ❖ Manajemen perlu menerapkan laporan tentang rencana kunjungan harian bagi setiap personnel penjualan. Hal ini untuk memastikan bahwa seluruh outlet dapat dikunjungi dengan maksimal.
- ❖ Manajemen perlu mengevaluasi dan memberikan standar *call system* untuk masing-masing outlet. Secara umum dapat dipakai berdasarkan kapasitas/ besarnya *selling-in* outlet tersebut, sehingga dapat ditentukan berapa kali minimal outlet itu harus dikunjungi setiap bulannya, kapan ia harus dikunjungi, dan lain sebagainya.
- ❖ Manajemen perlu mengevaluasi dan menetapkan cakupan teritorial personnel penjualan yang tepat agar menghasilkan *effective call* dan *selling-in* yang tinggi.

- ❖ Demikian pula pemberian training kepada personnel penjualan mutlak dibutuhkan. Beberapa topik yang dapat dirujuk selain *salesmanship* secara umum adalah: *negosiation skill, customer service, public speaking, merchandising, space management*, dan lainnya.

Selain itu hubungan yang baik dengan outlet merupakan faktor yang perlu mendapat perhatian dari Manajer Pemasaran. Program kunjungan, pemberian ucapan selamat, meeting bersama, *coffe morning, entertainment*, merupakan alternatif program yang dapat dipakai oleh manajemen untuk menjaga hubungan baik dengan outlet.

5.6. Limitasi

Hubungan emosional antara responden dan peneliti merupakan keterbatasan penelitian ini yang sulit untuk dihindari, oleh karena itu *Halo effects* merupakan salah satu bentuk yang mungkin terjadi. Fokus pada jenis outlet tertentu yakni pada departement store, super market, toko kelontong, dan grosir kosmetika merupakan salah satu keterbatasan lain yang dapat dijumpai pada penelitian ini.

Demikian pula penelitian ini dilaksanakan dalam kondisi makroekonomi dan sosial politik Indonesia yang belum stabil dari krisis.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini akan lebih menarik apabila mengikutsertakan variabel Strategi Supervisi Tenaga Penjualan. Demikian pula situasi perekonomian dan lingkungan sosial politik yang berbeda merupakan tantangan bagi peneliti lain untuk meneliti lebih lanjut. Pertanyaan penelitian yang dapat dimunculkan adalah apakah strategi pelayanan outlet dan strategi supervisi penjualan masih relevan untuk mendongkrak kinerja penjualan pasca tragedi World Trade Center? Demikian pula pengujian Aktivitas promosi, baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun kompetitor apakah berdampak pada kinerja *selling-out* perusahaan pada situasi perekonomian yang berbeda?

DAFTAR REFERENSI

- Anonymous, 1988, "Developing the Company Image: More than "Cosmetic" is Required", **Journal of Small Business Report**, April 1988, p.1-2
- Boorom, Michael L., et al., "Relational Communication traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.26, No.1, 1998, p.16-20
- Burt, David N. dan Joseph E. Boyett. Jr, 1979, "Reduction in Selling Price after the Introduction of Competition", **Journal of Marketing Research**, Vol XVI, p.275-279
- Carol Sapin Gold, 1986, **Memantapkan Hubungan Dengan Pelanggan**, *Angkasa*, Bandung
- Cotton, B.C., dan Emerson M. Babb, 1978, **Journal of Marketing**, July, p.109-113
- Cravens, W. David, Robert B. Woodruff, dan Joe C. Stamper, 1972, "An Analytical Approach for Evaluating Sales Territory Performance", **Journal of Marketing**, Vol.36, p.31-37
- Doney, Patricia M. dan Joseph P. Cannon, 1997, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", **Journal of Marketing**, Vol.61, p.35-51
- Dorsch, Michael J., Scott R. Swanson, dan Scott W. Kelley, 1998, "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.26, No.1, p.128-134
- Dwyer, Robert dan M Ann Wels, 1985, "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels", **Journal of Marketing Research**, November, p.397-410

- Ferdinand, Augusty T., 2000, **Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik**, *Research Paper Series – Konsentrasi Manajemen Pemasaran, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro*, Semarang
- 2000, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*, Semarang
- Ferdinand, Augusty T., 1999, “Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage”, **Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia.**
- Flippo, Edwin B., 1997, **Manajemen Personalia**, *Erlangga*, Jakarta.
- Frazier, Garry L dan Walfried M. Lassar, 1996, “Determinants of Distribution Intensity”, **Journal of Marketing**, Vol. 60, p.39-51
- Galea, Christine, 2000, “Selling in an E-Marketplace”, **Best Practices Magazine**, April edition, p.103.
- Geisel, Bob, 2001, “Selling in an Imperfect World”, **Sales & Marketing Management Journal**, July ed., p.5.
- Gibbons, Deborah E., “Friendship and Advice Network in Organizations : Interlacing Change with Stasis”, **Journal of Marketing**
- Girard, Joe, 1991, **Teknik Menjual yang Efektif**, *Erlangga*, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*, Semarang
- Grover, Rajiv dan V. Srinivasan, 1992, “Evaluating the Multiple Effects of Retail Promotions on Brand Loyal and Brand Switching Segments”, **Journal of Marketing Research** vol. XXIX, p.76-89

- Gummeson Evert, 1998, "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.26 No.3
- Hair, Joseph F, et.all, 1995, **Multivariate Data Analysis With Readings** , fourth edition, *Prentice Hall International Inc.*
- Heneman L. Robert, Thomas I. Andrea, 1997, "Using Strategic Performance Mangement to Drive Brand Leadership", **Compensation & Benefit Riview**, edisi November-December. p.33-40
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, *BPFE*, Yogyakarta
- Jehn, Karen A., "Interpersonal Relationship and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups", **Journal of the Academy of Marketing Science**, p.1-5
- John Lidstone, 1993, **Mencetak Wiraniaga Yang Berhasil**, *Binarupa Aksara*, Jakarta
- Kahn Barbara E., 1998, "Dynamic Relationship with Customer: High-Variety Strategies", **Journal of the Academy of Marketing Science**
- Kenna Mc Regis, 1991, **Relationship Marketing**, *Addison Wedey*, Canada
- Kapalka, Brian A.,et.all, 1999, "Retail Inventory Control with Lost Sales, Service Constraints, and Fractional Lead Times", **Journal of Production and Operations Management**, Vol 8 No.4, p.393-408.
- Kohli, Ajay K, at al., 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisor", **Journal of Marketing Researce**, Vol XXXV,p.263-274

- Li, Zhan G., 1997, "An Exploratory Study of Exclusive Dealing in Channel Relationships", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.25 No.3.
- Michael LeBaoeuf, 1992, **Memenangkan Dan Memelihara Pelanggan**, *Pustaka Tangga*, Jakarta
- Michael Treacy dan Fred Wiersema, 1996, **The Discipline of Market Leaders**, *Gramedia*, Jakarta
- Morgan, Robert M. dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol 58, July, p.20-38
- Mulhern, Francis J., dan Daniel T. Padgett, 1995, "The Relationship Between Retail Price Promotions and Regular Price Purchases", **Journal of Marketing**, Vol.59, p.83-90.
- Parsons, John Leonard, dan Piet Vanden Abeele, 1981, **Journal of Marketing Research**, Vol.XVIII, p.107-112
- Peter Cusins, 1996, **Be a Successful Supervisor**, *Gramedia*, Jakarta
- Peter, J.Paul dan Jerry C. Olson, 2000, **Consumer Behavior : Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran**, *Erlangga*, Jakarta
- Piercy, Nigel F.,Katsikeas, dan Creven, 1997, " Examining the Role of Buyer-Seller Relationship in Export Performance", **Journal of World Business**, vol.32, p.73-86
- Purwadi, Budi, 2000, **Riset Pemasaran-Implementasi Dalam Bauran Pemasaran**, *Grasindo*, Jakarta
- Resnick, Lindsay dan Maureen Lillis, 2001, " Selling In Senior Market Requires Education, Commitment, Credibility", **National Underwriter Journal**, Vol. 105, May 28, p.5-8.

- Rich, Gregory A., 1997, "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 25, p.319-327
- Riyanto, Bambang, 1999, **Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan**, edisi 4, *BPFE*, Yogyakarta
- Rock, Justin, 2000, " Selling out to Roll-up Companies Can be a Big Gamble", **Weekly Corporate Growth Journal (JBO)**, Dec 25, p.1105
- Ryans, Adrian B., 1979, dan Charles B. Weinberg, "Territory Sales Response", **Journal of Marketing Research**, November, p. 453-464
- Scully, Carla Zanetos, 2001, "Image Impact Purchase Decisions", **Candy Industry Journal**, Vol 166, p.25
- Snider, Richard M., 1994, "Building Sales and Company Image", **Tellemarketing Magazine**, vol.13, p.86-89
- Smith, J.Brock dan Donald W. Barclay, 1997, "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", **Jurnal of Marketing**, Vol 61, January, p.3-21
- Sotar, Baduara dan Sabar M. Sirait, 1993, **Salesmanship**, *Bumiaksara*, Jakarta
- Tijiptono, Fandy, 1995, **Strategi Pemasaran**, *Andi Offset*, Yogyakarta
- Wulandari, Sutji, (1999), **Customer Relationship**, *John Robert Powers seminar* , Denpasar
- Zeithamel A Valarie, 1990, **Delivery Quality Service**, *Smith & Schuster Inc*, USA