

65836

1710

p 21

**Pengaruh Birokrasi, Intervensi dan  
Dukungan terhadap  
Kinerja Saluran Distribusi  
studi kasus pada PT. Osram Indonesia  
Cabang Semarang**



**TESIS**

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

**Oleh:  
Joni Indra  
NIM. C4A000254**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**



## SERTIFIKAT

Saya Joni Indra, NIM C4A000254, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya

Joni Indra  
NIM C4A000254


## Pengesahan Tesis

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:


**Pengaruh Birokrasi, Intervensi dan Dukungan  
terhadap Kinerja Saluran Distribusi**  
studi kasus pada  
PT. Osram Indonesia Cabang Semarang

Yang disusun oleh Joni Indra, C4A000254, telah dipertahankan didepan  
Dewan Penguji pada tanggal: **7 JUNI 2002** dan dinyatakan telah  
memenuhi syarat untuk diterima.

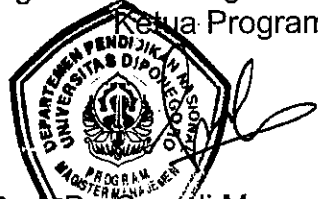
**Pembimbing Utama**

  
Drs. Sutopo, MS

**Pembimbing Anggota**

  
Drs. Nugroho SBM, MS

Semarang,  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

  
Prof. Dr. Suryudi Mangunwardjo

# **PERSEMBAHAN**

**Tesis ini kupersembahkan untuk:**

Kedua orang tuaku yang tercinta,

Istri yang kusayang

serta Saudaraku sekalian

## **ABSTRACT**

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

This research adopted result of previous research who did by Brett A Boyle, at al., (1995) where he found out that Bureaucracy and Support from company are convenience factors, it means: it has influence in increasing distributors performance. On the other hand, Intervention from company is an inconvenience factor and has negative impact to distributor performance.

The technique of the analysis is using Structural Equation Model (SEM) that is used to examine 3 (three) hypothesis that has been developed. The number of sample taken in this research are 100 respondents. The result of the examination shows the positive impact between Bureaucracy and Support toward Distribution Performance and negative impact for Intervention toward Distribution Performance.

## **ABSTRAKSI**

Kegiatan-kegiatan distribusi adalah salah satu masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan disamping harga, promosi dan product (4P), agar produknya dapat diterima oleh pasar (masyarakat). Perusahaan musti menempatkan produknya dimana customernya berada artinya *semakin dekat produknya dengan pasar maka semakin mudah customer untuk menemukan dan mengkonsumsinya*. Untuk alasan inilah, perusahaan musti menjaga hubungan dengan saluran distribusinya karena mereka ini adalah alat perantara antara perusahaan dengan customernya disemua tempat. Kita tidak dapat membayangkan bagaimana kesulitan yang dihadapi perusahaan jika perusahaan musti mendistribusikan secara langsung produknya diseluruh pasar. Konsentrasi utama perusahaan untuk memproduksi barang yang bermutu akan menjadi terganggu karena konsentrasinya dibagi antara kegiatan produksi dan distribusi. Untuk menjaga hal ini, perusahaan mesti menyadari untuk memperlakukan distributornya sebagai partner (saling menguntungkan) sehingga para distributor ini merasa nyaman didalam mendistribusikan produk perusahaan.

Penelitian ini mengadopsi hasil penelitian terdahulu yang diteliti oleh Brett A Boyle, at al., (1995), dimana dalam penelitiannya ini memperlihatkan Birokrasi dan Dukungan dari perusahaan adalah merupakan faktor positive yang mempengaruhi kinerja distributor. Sementara disisi yang lain, Intervensi dari perusahaan merupakan faktor yang tidak menyenangkan dan memiliki pengaruh negative terhadap kinerja distributor.

Teknik analisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) yang digunakan untuk menguji 3 (tiga) hipotesis yang sudah dikembangkan. Jumlah sampel yang di ambil dalam penelitian ini sebanyak 100 responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Birokrasi dan Dukungan memiliki pengaruh positive terhadap Kinerja Distribusi dan Intervensi memiliki pengaruh yang negative terhadap Kinerja Saluran Distribusi.

## **Kata Pengantar**

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-NYA saya dapat menyelesaikan tesis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

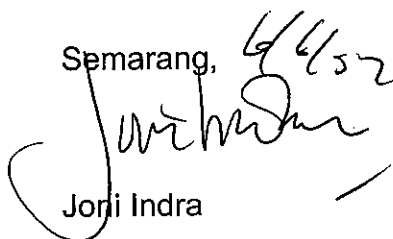
Dalam tesis ini saya mencoba mengangkat masalah kinerja saluran distribusi dengan judul "Pengaruh Birokrasi, Intervensi dan Dukungan terhadap Kinerja Saluran Distribusi ""(studi kasus PT. Osram Indonesia Cabang Semarang). Hasil analisis ini diharapkan dapat menjadi sumbangan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini, khususnya selama menempuh pendidikan pada Magister Manajemen UNDIP yaitu:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Drs. Sutopo, MS, selaku pembimbing utama yang selalu membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan saya selama penyusunan tesis ini.
3. Drs. Nugroho SBM, MS selaku pembimbing anggota yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk teknis serta memberi kritik dan saran pada tesis ini.

4. Bapak Arif Guntoro, selaku kepala PT. Osram Indonesia Cabang Semarang yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
5. Seluruh responden yaitu distributor, wholesales, dan pengecer diwilayah kerja PT. Osram Indonesia Cabang Semarang yaitu Jawa Tengah dan Jogjakarta yang telah bersedia meluangkan waktu dan pikiran untuk mengisi kuesioner dan mengembalikannya kepada peneliti.
6. Pengelola, staf pengajar, staf administrasi serta karyawan Program Magister Manajemen UNDIP yang telah memberikan sumbangsuhnya.
7. Teman-teman angkatan XIVB – Malam dan kelas konsentrasi Pemasaran.
8. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis berharap , agar tesis ini dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Semarang, 6/6/2012  
  
Jori Indra

# DAFTAR ISI

	Hal.
Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Pengesahan .....	iii
Persembahan .....	iv
Abstrack .....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xvi

## BAB I PENDAHULUAN

1.1. Identifikasi Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	11
1.4. Kegunaan Penelitian.....	11
1.5. Sistematika Penelitian.....	12
1.6. Garis Besar Tesis.....	12
1.7. Kesimpulan .....	13

## BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Pendahuluan.....	14
2.2. Kinerja Saluran Distribusi .....	15

2.3.	Birokrasi.....	23
2.4.	Intervensi.....	27
2.5.	Dukungan .....	32
2.6.	Penelitian Terdahulu .....	35
2.7.	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.....	38
2.8.	Hipotesis dan Dimensionalisasi Model	
2.8.1.	Hipotesis.....	38
2.8.2.	Dimensionalisasi Model	
2.8.2.1.	<i>Dimensionalisasi Birokrasi .....</i>	39
2.8.2.2.	<i>Dimensionalisasi Intervensi.....</i>	40
2.8.2.3.	<i>Dimensionalisasi Dukungan.....</i>	40
2.8.2.4.	<i>Dimensionalisasi Kinerja Saluran Distribusi.....</i>	41
2.9.	Kesimpulan.....	41

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1.	Pendahuluan.....	42
3.2.	Desain Penelitian.....	43
3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	44
3.4.	Populasi dan Sampel	
3.4.1.	<i>Populasi.....</i>	45
3.4.2.	<i>Sampel.....</i>	45
3.5.	Metode Pengumpulan Data.....	47

3.6.	Teknis Analisis	
3.6.1.	<i>Analisis Kualitatif Deskriptif</i> .....	49
3.6.2.	<i>Analisa Kuantitatif</i> .....	50
3.7.	Kesimpulan.....	61

## **BAB IV ANALISIS DATA**

4.1.	Pendahuluan.....	62
4.2.	Proses dan Hasil Analisa data .....	63
4.2.1.	Proses Pengujian dan Analisis Data .....	65
4.2.1.1.	Uji Reliabilitas.....	65
4.2.1.2.	Uji Validitas Angket .....	66
4.2.2.	Analisa Faktor Konfirmatory	
4.2.2.1.	Analisa Faktor Konfirmatory I .....	67
4.2.3.	Structural Equation Modeling .....	69
4.2.4.	Evaluasi Normalitas Data .....	72
4.2.5.	Evaluasi Outliers	
4.2.5.1.	Univariate Outliers .....	73
4.2.5.2.	Multivariate Outliers .....	74
4.2.6.	Evaluasi Multicollinearity dan Singularity .....	75
4.2.7.	Evaluasi Terhadap Nilai Residual.....	76
4.2.8.	Uji Reliability dan Variance Extract	
4.2.8.1.	Uji Reliability .....	77
4.2.8.2.	Variance Extract .....	78

4.3.	Pengujian Hipotesis	
4.3.1.	Pengujian Hipotesis 1 .....	80
4.3.2.	Pengujian Hipotesis 2 .....	81
4.3.3.	Pengujian Hipotesis 3 .....	81
4.4.	Kesimpulan .....	82

## **BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

5.1.	Pendahuluan .....	83
5.2.	Kesimpulan Hipotesis	
5.2.1.	Birokrasi dan Kinerja Saluran Distribusi .....	87
5.2.2.	Intervensi dan Kinerja Saluran Distribusi .....	88
5.2.3.	Dukungan dan Kinerja Saluran Distribusi .....	89
5.3.	Kesimpulan Masalah Penelitian .....	90
5.4.	Implikasi Teoritis .....	92
5.5.	Implikasi Kebijakan Manajemen .....	93
5.6.	Keterbatasan Penelitian .....	95
5.7.	Agenda Penelitian Mendatang .....	95
	Daftar Pustaka .....	97
	Lampiran - Lampiran	
◆	Kuesioner .....	100
◆	Data Primer Responden .....	103
◆	Uji Reliabilitas dan Validitas Angket .....	105
◆	Hasil Pengolahan Data dengan AMOS .....	108

◆ Surat Keterangan .....	121
◆ Daftar Riwayat Hidup .....	122

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perkembangan Saluran Distribusi PT. Osram Indonesia Cabang Semarang .....	8
Tabel 3.1.	Fokus, Orientasi dan Tipe Penelitian.....	44
Tabel 3.2.	Jumlah Distributor, Wholesaler dan Retailer diwilayah kerja PT. OSRAM Indonesia Cabang Semarang.....	46
Tabel 3.3.	Penentuan Jumlah Sampel.....	47
Tabel 3.4.	Model Pengukuran .....	55
Tabel 3.5.	Goodness of Fit Index.....	60
Tabel 4.1	Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	64
Tabel 4.2	Uji Reliabilitas dan Validitas angket .....	67
Tabel 4.3	Standardized Regression Weight Birokrasi, Intervensi, Dukungan dan Kinerja Saluran Distribusi.....	69
Tabel 4.4.	Standardized Regression Weight Structural Equation Modelling Birokrasi, Intervensi, Dukungan dan Kinerja Saluran Distribusi. ....	71
Tabel 4.5	Indeks Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Modeling Pengaruh Birokrasi, Intervensi, Dukungan dan Kinerja Saluran Distribusi.....	72
Tabel 4.6	Normalitas Data .....	72
Tabel 4.7	Descriptive Statistics.....	74
Tabel 4.8	Residuals Statistics .....	75
Tabel 4.9	Standardized Residual Covariances .....	76
Tabel 4.10	Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract .....	79
Tabel 4.11	Kesimpulan Hipotesis.....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Garis Besar Susunan Tesis .....	13
Gambar 2.1. Garis Besar Bab II.....	14
Gambar 2.2. Bentuk Saluran Distribusi.....	21
Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	38
Gambar 2.4. Dimensionalisasi Birokrasi .....	39
Gambar 2.5. Dimensionalisasi Intervensi .....	39
Gambar 2.6. Dimensionalisasi Dukungan.....	40
Gambar 2.7. Dimensionalisasi Efektivitas Saluran Distribusi.....	40
Gambar 3.1. Garis Besar Bab III.....	42
Gambar 3.2. Structural Equation Model.....	54
Gambar 4.1 Garis Besar Bab IV.....	62
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Birokrasi, Intervensi, Dukungan dan Kinerja Saluran Distribusi .....	68
Gambar 4.3 Structural Equation Modeling Pengaruh Birokrasi, Intervensi, Dukungan dan Kinerja Saluran Distribusi.....	70
Gambar 5.1 Garis Besar Bab V.....	83

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran I. Pertanyaan Kuesioner.....	100
Lampiran II. Data Primer Responden.....	103
Lampiran III Reliability.....	105
Lampiran IV Hasil Pengolahan Data dengan AMOS.....	108
Lampiran V Surat Keterangan Penelitian .....	121
Lampiran VI Daftar Riwayat Hidup .....	122

## **BAB: I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Lampu sudah merupakan kebutuhan yang vital bagi masyarakat, ini bukan hanya terjadi di Indonesia namun juga diberbagai belahan dunia yang lain. Dengan semakin meningkatnya teknologi lampu, maka ini akan memacu berkembangnya teknologi-teknologi lainnya seperti pesawat terbang, kapal laut, kendaraan, sepeda motor serta peralatan elektronik lainnya yang tidak bisa dilepaskan dari perkembangan teknologi perlampuan. Teknologi lampu pertama kali diperkenalkan oleh Thomas Alfa Edison secara sederhana dan terus dikembangkan oleh para ahli lainnya sehingga menjadi teknologi seperti saat ini, dimana bermunculan beraneka ragam lampu mulai dari keperluan umum (rumah tangga, sekolah, kantor) sampai untuk keperluan khusus (militer, ruang angkasa maupun industri nuklir).

Saat ini didunia terdapat 3 (tiga) besar perusahaan lampu yakni Philips (*Belanda*), Osram (*Jerman*) dan GE (*USA*) yang mana perusahaan ini menguasai secara mayoritas atas pangsa pasar lampu dunia. Perusahaan-perusahaan ini disamping menjual langsung produknya dari negara asalnya, mereka juga melakukan investasi langsung (*pabrik*) di beberapa negara di dunia serta membuka kantor-kantor pemasaran di negara-negara yang potensial. Adapun tujuannya adalah semakin mendekatkan

produk-produk yang dihasilkan perusahaan ini dengan konsumennya agar penjualan dapat dimaksimalkan. Namun pada dasarnya faktor bisnislah (*profit*) sebagai pertimbangan awalnya dalam melakukan ekspansi kenegara-negara didunia ini.

Di Indonesia, perusahaan-perusahaan ini telah memasuki pasar dalam waktu yang lama (khususnya Philips), dengan masing-masing mendirikan pabrik di beberapa tempat di Indonesia yakni Philips di Surabaya, Osram di Tangerang serta GE di Yogyakarta. Pabrik-pabrik ini didirikan untuk memenuhi pangsa pasar lampu yang besar dengan jumlah penduduk 210 juta jiwa (4 besar dunia) yang terus tumbuh dengan *significant*. Disamping perusahaan besar diatas, ada beberapa perusahaan International lainnya yang bermain dalam pasar Indonesia yakni National (Japan) yang berlokasi di Jakarta, Thosiba (Japan) serta pemain lokal sendiri yakni Chiyoda, Maspion, Luxram, Eterna yang semuanya berlokasi di Surabaya (Jawa Timur).

Semakin nyatalah bahwa persaingan di bidang perlampuan di Indonesia cukup ketat yang ditandai dengan hadirnya pemain-pemain mancanegara yang telah punya nama serta pemain lokal yang telah *exist* lebih dahulu disini. Umumnya semua tertarik berinvestasi dibidang ini karena adanya pangsa pasar yang masih cukup besar yakni dengan 210 juta penduduk dan disamping itu juga untuk melirik pangsa pasar dikawasan Asia Tenggara serta Afrika (Osram) dengan melakukan eksport via Indonesia yang merupakan persimpangan perdagangan antara 2

benua Asia dan Australia serta 2 samudera Atlantik dan Hindia yang merupakan jalur keberbagai belahan dunia lainnya. Jika dilihat ternyata pemain mancanegara lebih condong mendirikan pabrik di Indonesia dengan pertimbangan pasar lokal yang masih belum tergarap dengan sempurna (*maximal*), faktor bahan baku serta tenaga kerja yang cukup tersedia baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Sejarah memasuki pasar Indonesia bagi PT. Osram Indonesia (selanjutnya disebut *perusahaan*), yakni dengan melakukan akuisisi secara langsung terhadap perusahaan lokal yang memiliki *brand* produk *Tiger Head* dan *Comet Star* yakni PT. Comet Indonesia (*PTCI*) pada tahun 1997. Perusahaan dalam hal ini melakukan pembelian sebanyak 99% kepemilikan atas *PTCI* sehingga menjadikannya *majority* atas manajemen. Selanjutnya perusahaan melikuidasi *PTCI* ini dan menggantikannya dengan mendirikan perusahaan baru dengan nama PT. Osram Indonesia. Walaupun telah berubah nama namun perusahaan tetap memproduksi lampu dengan merk *exs. PTCI* yakni *Tiger Head* dan *Comet Star* (yang sudah terkenal) dengan tujuan untuk mempermudah merk Osram dalam memasuki pasar Indonesia. Sebagai pemain baru di Indonesia namun bukan didunia, perusahaan mesti harus bersaing dengan pemain-pemain lama yang sudah terlebih dahulu *exist* disini baik dari perusahaan multinational maupun national seperti Philips, GE, Chyoda, Eterna, Electra, Luxram, National, DOP dsb. Masing-masing pemain lama ini tentu sudah memiliki pangsa pasar disini dan disisi lain perusahaan harus dapat

merebut kue yang sudah mereka nikmati selama ini agar bisa tetap *exist* disini. Pekerjaan merebut pangsa pasar lampu tentu bukan pekerjaan yang mudah karena perusahaan harus mampu menawarkan sesuatu yang lain (lebih) pada konsumen dan ini tidak dipunyai oleh pesaing selama ini. Faktor – faktor seperti harga, kualitas, promosi (3P) sudah dimiliki oleh perusahaan, dimana terdapat 3 alternatif harga yang ditawarkan pada konsumen yakni mulai dari harga yang terendah untuk produk dengan merk Tiger Head, harga sedang untuk produk Comet Star serta premium untuk merk Osram (kualitas diatas rata-rata). Faktor kualitas (produk) juga mendapatkan perhatian dari manajemen dengan memproduksi barang dengan 3 tipe diatas (rendah, sedang serta premium). Namun walau Tiger Head memiliki tingkat terakhir namun bukan berarti perusahaan memproduksi lampu yang merugikan konsumen karena ini sangat mempengaruhi citra perusahaan dalam jangka panjang. Disamping itu di Indonesia sudah terkenal bahwa produk yang dihasilkan oleh Jerman adalah yang memiliki kualitas yang dapat diandalkan sehingga perusahaan tidak ingin mempertaruhkan masalah kualitas ini dalam merebut pasar disini. Perusahaan-perusahaan Jerman yang sudah exist lebih dahulu disini seperti Mercedes, BMW, Siemens mapun VW yang kesemuanya sangat *concern* terhadap *quality*, sehingga konsumen disini sudah menganggap produk Jerman sebagai produk yang memiliki kualitas terbaik. Untuk promosi, perusahaan menampilkan iklan drakulanya dihampir seluruh media terbaik yang ada disini baik Elektronik (RCTI,

SCTV, An Teve, Indosiar, TPI) maupun Non Elektronik (Kompas, Suara Pembaharuan, Bisnis Indonesia). Promosi yang dilakukan oleh perusahaan telah tepat sasaran dimana saat ini masyarakat Indonesia sudah mengetahui adanya lampu yang berkualitas selain Philips dan GE yang sudah dikenal selama ini sebagai pilihan.

Walaupun telah didukung oleh faktor-faktor diatas, manajemen perusahaan melihat ada faktor lain yang sangat menentukan yakni dalam *pendistribusian (place)* barang dari perusahaan sampai ke konsumen. Kegiatan pendistribusian ini sangat penting sekali karena bukan hanya kegiatan memindahkan barang dari perusahaan ke tempat konsumen secara phisik dan tepat namun juga diikuti perpindahan hak milik produk tersebut dari perusahaan ke tangan konsumen (Russell W. McCalley, 1992, dalam Kusumowardani, 2001, p. 2). Disamping itu, manajemen juga *concern* terhadap wilayah Indonesia yang cukup luas serta memiliki pulau yang banyak dan tersebar. Dimana antara satu pulau dengan pulau lainnya dibatasi oleh laut besar dan luas sehingga pendistribusiannya memerlukan perhatian yang cukup serius agar produk perusahaan bisa sampai ketangan konsumen dengan cepat dan cukup.

Untuk mendukung langkah-langkah pendistribusian ini maka manajemen perusahaan:

- Mendirikan cabang-cabang di beberapa kota besar di Indonesia yang bertujuan mendukung pendistribusian supaya menjadi lebih *efektif* dan *efisien* seperti Bandung, Semarang, Surabaya, Ujung

Pandang, Medan, dan Jakarta. Umumnya di pulau Jawa karena konsumsi dan penduduk Indonesia lebih terkonsentrasi di pulau ini.

- Menunjuk distributor-distributor utama dikota-kota yang tidak bisa dicover langsung oleh kantor besar maupun cabang seperti Irian Jaya, Maluku serta daerah-daerah di Kalimantan (Pontianak, Samarinda, Banjarmasin dan Palangkaraya).
- Menunjuk distributor utama cabang disetiap kota-kota besar yang ada di area pemasaran suatu cabang seperti Solo, Jogja, Purwokerto, Pekalongan yang semuanya diawasi oleh cabang perusahaan yang ada di daerah tersebut contoh Semarang untuk daerah-daerah diatas.

Untuk mendapatkan distributor-distributor di atas, perusahaan telah melakukan penyeleksian yang cukup ketat, dimana perusahaan memiliki syarat-syarat (aturan, prosedur, tanggung jawab) yang harus dipenuhi oleh calon distributor agar bisa menjual barang-barang OSRAM. Syarat-syarat ini meliputi masalah keuangan, pengalaman dibidang penjualan lampu, mempunyai salesmen, gudang yang representatif, administrasi yang baik, serta syarat-syarat hukum yang merefer dengan ketentuan Undang-undang yang berlaku seperti *NPWP* (Nomor Pokok Wajib Pajak), *TDP* (Tanda Daftar Perusahaan) yang semuanya dituangkan dalam sebuah *agreement* yang harus dipatuhi oleh kedua belah pihak. Syarat-syarat diatas dapat juga disebut dengan istilah birokrasi, dimana birokrasi itu sendiri ada yang bersifat (1) *aturan*, dituangkan dalam kesepakatan

yang jelas antara perusahaan dengan distributornya (2) *prosedur*, birokrasi ini menjelaskan tentang prosedur yang harus diikuti oleh distributor baik ketika memesan barang, membayar invoice, melakukan retur atas barang cacat dan rusak serta mengajukan keberatan terhadap policy perusahaan yang bertentangan dengan aturan yang telah disepakati (3) *tanggung jawab*, memuat hal-hal yang menjadi kewajiban dari distributor seperti memiliki armada penjualan, salesmen serta dalam pencapaian target perusahaan (4) *kontrak tertulis*, perusahaan membuat kontrak tertulis dalam menunjukan sebuah distributor untuk menjadi saluran distribusi perusahaan yang resmi.

Dalam perjalanannya adakalanya perusahaan melakukan intervensi terhadap saluran distribusinya yang dapat dilihat berupa (1) *ancaman*, dimana memberi peringatan terhadap saluran baik berupa tertulis maupun lisan (2) *tindakan hukum*, dimana ini intervensi yang dilakukan perusahaan yang sudah ketahap yang serius terhadap salurannya seperti pemutusan/pembatalan *agreement* (3) *pemaksaan*, dimana perusahaan melakukan tindakan sepihak terhadap salurannya dengan pertimbangan untuk kepentingan perusahaan yang lebih besar seperti meminta tambahan kerja (peluncuran produk baru) bagi salurannya namun tidak diimbangi dengan reward bagi keberhasilan. Sementara untuk dukungan, perusahaan melakukan dalam bentuk (1) *pertukaran informasi*, dimana antara perusahaan dan saluran distribusinya saling berbagi informasi seperti harga pesaing, peningkatan *product knowledge* dari saluran, (2)

*rekomendasi*, yakni memberikan informasi bagi pihak luar untuk kepentingan saluran distribusi seperti Surat Keterangan keaslian produk bagi saluran distribusi yang sedang berusaha mendapatkan proyek pemasangan lampu disuatu gedung yang menjadi salah satu syarat tender, dan (3) program pemasaran, dimana perusahaan mendisgn program-program pemasaran bagi kepentingan salurannya seperti memberikan barang-barang promosi ke salurannya sehingga dengan ini mereka juga dapat mendayagunakan kepada toko-toko dibawah pengawasannya seperti T-Shirt Osram, Mug Osram, Kalender Osram, Nota Osram, Memo Osram dll.

Dari tabel 1.1. dibawah ini kelihatan perkembangan saluran distribusi yang dialami perusahaan baik sebelum akuisisi maupun setelah, dimana terjadi perkembangan yang kurang menggembirakan bagi perusahaan yakni:

Tabel 1.1.  
Perkembangan Saluran Distribusi PT. OI Cabang Semarang

Jenis saluran	PT. Comet Indonesia Cabang Semarang (sebelum akuisisi)	PT. OSRAM Indonesia Cabang Semarang (sesudah akuisisi)	Kenaikan (Penurunan) %
<b>Distributor</b>	35	10	-70 %
<b>Wholesaler</b>	98	56	-43%
<b>Retailer</b>	225	108	-52%
<b>Jumlah</b>	358	174	-51%

Sumber: PT. OSRAM INDONESIA SEMARANG (th. 2000)

Ketatnya *policy* yang diterapkan oleh perusahaan (dalam bentuk birokrasi, intervensi maupun dukungan) membuat banyak distributor yang turun *levelnya* menjadi wholesaler karena tidak mampu mengikuti *policy*

yang dibuat perusahaan. Akibat penurunan level tersebut distributor-distributor ini memiliki 2 (dua) sikap terhadap kebijakan perusahaan yakni:

- Memutuskan hubungan dengan pihak perusahaan dengan alasan tidak mau diberikan harga wholesaler yang tentu lebih tinggi dibandingkan harga distributor.
- Tetap melanjutkan hubungan dengan perusahaan dengan pertimbangan, perusahaan tentu akan mereview kembali keputusan ini jika sudah melihat performance yang sudah ditunjukkan nantinya (kembali ke level Distributor).

Secara keseluruhan distributor turun 70% jika dibanding era PTCI. Problem ini juga dihadapi sama dengan kelompok lainnya yakni wholesaler dan Retailer yang menunjukkan angka penurunan 50% dibanding era PTCI.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bret A. Boyle et al., (1995 p. 193) terhadap 747 perusahaan distributor USA, ia berhasil membuktikan kembali hasil penelitian yang pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya (Schelling, 1960; John dan Reve, 1982; Stern & El Ansary, 1988; Mohr dan Nevin, 1990; Keith, Jackson dan Crosby, 1990) yang melihat adanya hubungan antara variabel *Birokrasi*, *Intervensi* dan *Dukungan* terhadap Kinerja Saluran Distribusi. Brett A. Boyle et al., menjumpai bahwa ada terdapat hubungan positive antara Birokrasi serta Dukungan terhadap Kinerja Saluran Distribusi, sementara untuk variabel Intervensi cenderung memiliki hubungan yang negative terhadap Kinerja Saluran Distribusi itu

sendiri. Berdasarkan tabel 1.1. diatas, maka disini peneliti akan mencoba melakukan penelitian kembali terhadap masalah diatas yang diimplementasikan pada PT. Osram Indonesia Cabang Semarang dan bagaimana tanggapan saluran distribusi terhadap variabel-variabel birokrasi, intervensi dan dukungan, apakah kinerjanya meningkat atau menurun dibanding sebelumnya dan manakah variabel yang memiliki hubungan positif terhadap kinerja dan mana variabel yang negative terhadap kinerja? Untuk itu didalam tesis ini akan dilakukan analisis pengaruh dari birokrasi, intervensi dan dukungan yang diterapkan oleh perusahaan terhadap kinerja saluran distribusi itu sendiri.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Oleh karena disini variabel – variebel yang diteliti lebih banyak berada di bawah kontrol perusahaan (birokrasi, intervensi dan dukungan) terhadap salurannya maka yang menjadi titik teliti adalah bagaimana reaksi saluran terhadap variabel-variabel di atas. Sehingga nantinya akan menjadi salah satu pertimbangan dari manajemen untuk melakukan revisi atas kebijakan yang dilakukan selama ini sehingga kinerja antar saluran denga perusahaan dapat ditingkatkan kearah yang lebih baik. Untuk itu disini akan dirumuskan variabel-variabel yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan sehingga tercipta kinerja dari distribusi itu sendiri yakni:

- (a) Apakah terdapat pengaruh positive antara birokrasi yang dimiliki oleh perusahaan terhadap kinerja saluran distribusi?

- (b) Apakah terdapat pengaruh negative antara intervensi yang dilakukan perusahaan dengan kinerja saluran distribusi?
- (c) Apakah terdapat pengaruh positive antara dukungan yang diberikan perusahaan dengan kinerja saluran distribusi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

- (a) Untuk menganalisis pengaruh antara birokrasi terhadap kinerja saluran distribusi
- (b) Untuk menganalisis pengaruh antara intervensi terhadap kinerja saluran distribusi
- (c) Untuk menganalisis pengaruh antara dukungan terhadap kinerja saluran distribusi?

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan/manfaat yang didapatkan dari penelitian ini adalah:

- (a) Manfaat teoritis, yaitu bagi ilmu pengetahuan sebagai acuan untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai saluran distribusi khususnya mengenai kinerja saluran distribusi.
- (b) Manfaat praktis, yaitu bagi perusahaan/organisasi yang diteliti dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan-masukan yang berguna untuk dapat digunakan perusahaan dalam rangka menjalankan kebijakan yang diambil

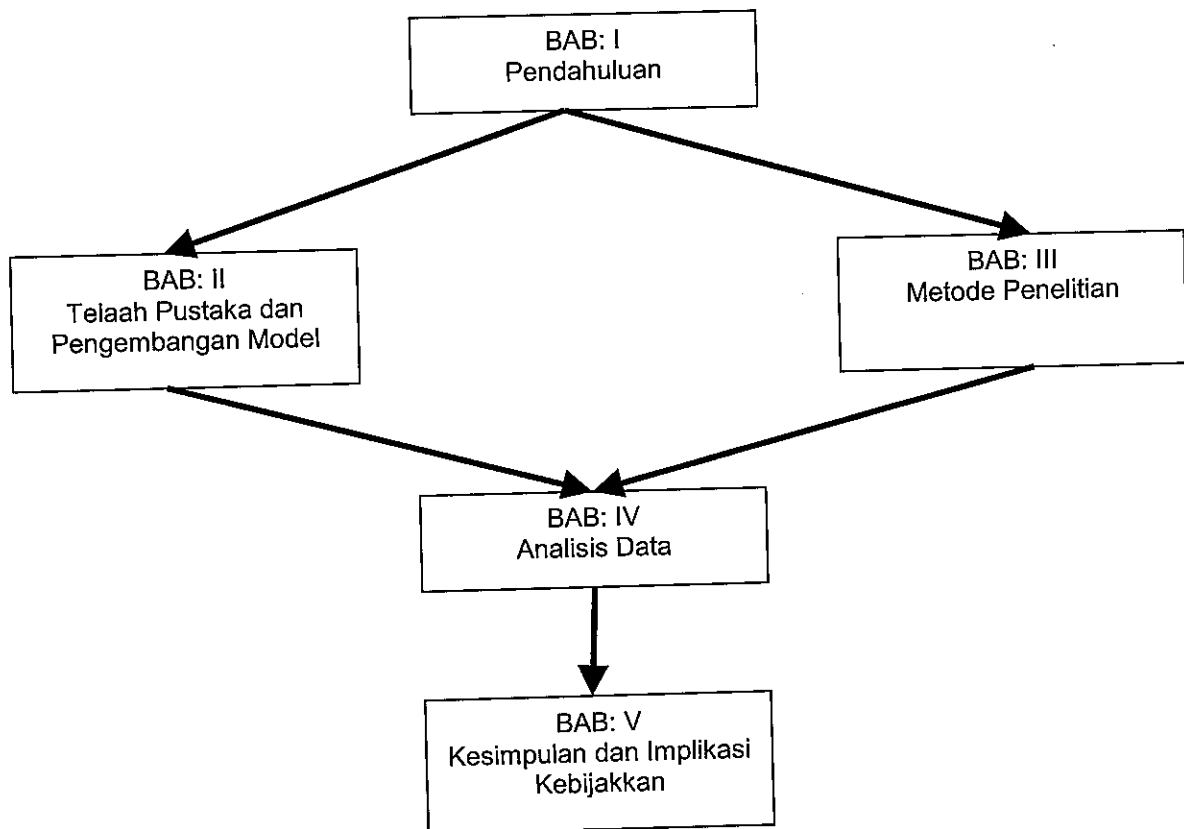
## 1.5. Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian research output ini terdiri dari 5 (lima) bab yang merupakan suatu rangkaian tulisan, yang meliputi:

- *Bab I: Pendahuluan*, yang meliputi (1) Latar Belakang Permasalahan (2) Perumusan Masalah (3) Metodologi Penelitian (4) Tujuan Penelitian (5) Sistematika Penelitian.
- *Bab II: Telaah Kepustakaan dan Model yang ditawarkan*, disini akan dijelaskan (1) teori-teori yang berhubungan dengan tesis ini yang telah dipublikasikan yang meliputi buku-buku ilmiah, journal, artikel maupun pendapat para ahli (2) model yang memperlihatkan hubungan antara birokrasi dan strategi pengaruh dalam menciptakan kinerja distribusi.
- *Bab III: Rincian Pokok hasil penelitian*, yang berisi (1) Industri lampu di Indonesia (2) Gambaran Umum Perusahaan yang meliputi kinerja penjualan dalam volume, laba penjualan serta informasi relevan perusahaan lainnya dalam mendukung tesis ini.
- *Bab IV: Analisis Temuan (pengolahan data)*, disini akan dijelaskan hasil yang diperoleh dari sampel yang telah dikumpulkan dilapangan dengan menggunakan alat analisis yang sesuai.
- *Bab V: Kesimpulan dan Saran*, secara ringkas disini akan menyimpulkan pokok masalah, hasil temuan, hasil analisis,

serta implikasinya bagi manajerial. Gambar untuk garis besar susunan tesis dapat dilihat pada gambar 1.1. dibawah ini:

Gambar 1.1.  
Garis Besar Susunan Tesis



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

### 1.6. Kesimpulan

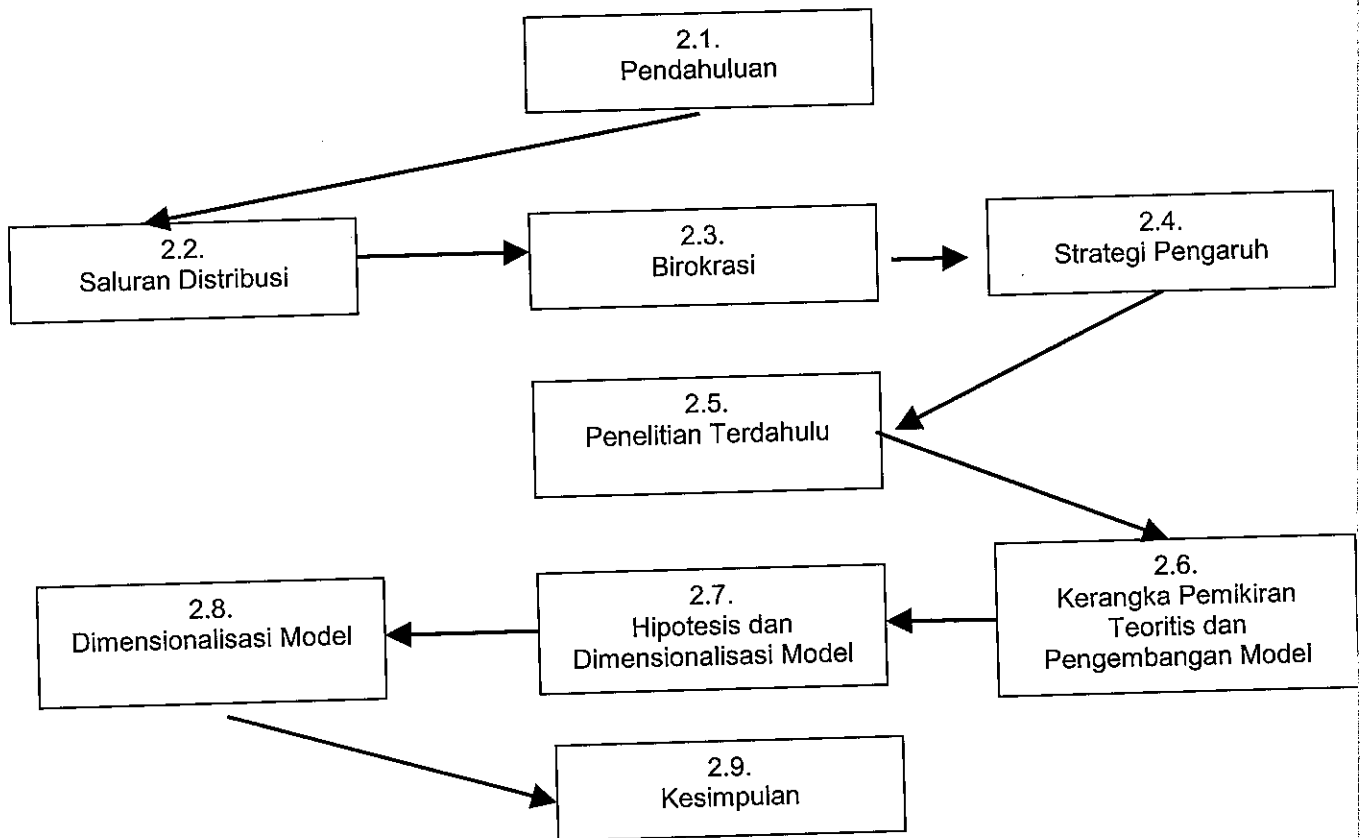
Bab ini merupakan dasar dalam penelitian tesis ini. Dalam bab ini masalah penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi telah disajikan begitu juga garis besar susunan tesis secara ringkas telah digambarkan. Berdasarkan hal tersebut tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab-bab selanjutnya. Mengenai telaah pustaka dan pengembangan model penelitian akan diuraikan pada bab II.

**BAB: II**  
**TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

**2.1. Pendahuluan**

Pada bab II ini akan dilakukan penelaahan pustaka dan penelitian terdahulu yang relevan terhadap kinerja saluran distribusi beserta variabel yang ditawarkan serta indikatornya. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar 2.1. dibawah ini yakni:

Gambar 2.1.  
Garis Besar Bab II



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

## 2.2. Kinerja Saluran Distribusi

Dalam kehidupan ekonomi, suatu produk baik berupa barang dan jasa diproduksi oleh produsen sebagai usaha untuk memenuhi kebutuhan yang ada dimasyarakat sebagai konsumen. Dalam memproduksi, produsen perlu mempertimbangkan usaha menyampaikan barang produksi secara tepat waktu dan dengan biaya yang sekecil-kecilnya sehingga produsen dan konsumen diuntungkan secara bersama-sama. Tidak banyak produsen yang menjual langsung produk yang dihasilkannya pada konsumen, lazimnya produk itu melalui satu, dua atau beberapa perantara yaitu lembaga-lembaga yang berfungsi sebagai perantara distribusi dan bukan pembuat barang.

Lembaga-lembaga perantara distribusi ini yang membantu penyimpanan barang dari produsen sampai ke konsumen dan yang mengawasi agar barang-barang ini tersedia pada tempat tertentu dimana konsumen membutuhkannya. Pelaksanaan aktivitas ini adalah *essensial* bagi kesejahteraan konsumen sebagaimana halnya penciptaan kegunaan bentuk (*form utility*) di pabrik. Seluruh lembaga pemasaran yang melaksanakan fungsi – fungsi ini merupakan struktur distribusi melalui mana manufaktur harus bekerja dalam memasarkan produknya.

*Louis W. Stern et al., (1989, p.5)* dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa saluran distribusi adalah jaringan organisasi yang melakukan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen dengan konsumen dimana mereka terdiri dari berbagai lembaga/badan yang saling tergantung dan

saling berhubungan, yang berfungsi sebagai suatu sistem/jaringan yang bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan produk kepada konsumen. Pendapat dari Louis W. Stern diatas didukung juga oleh Rosenberg, Larry (1987, p.473) namun disini lebih menjelaskan lebih spesifik tentang lembaga/badan yang dimaksud yang terdiri atas agen, dealer, pedagang besar dan pengecer (retailer).

Oleh karena begitu pentingnya peranan dari saluran distribusi ini, maka Yongkyu Kim (1998, p.224) mengatakan dalam artikelnya bahwa ada 2 (dua) keputusan yang sangat penting yang harus diputuskan oleh perusahaan jika hendak memasuki pasar yakni;

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

Selanjutnya Yongkyu Kim juga menjelaskan bahwa kesalahan dalam pemilihan saluran distribusi bisa berakibat fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan dan Yongkyu Kim memberikan contoh bahwa banyak perusahaan international sulit untuk melakukan perubahan atas saluran distribusi yang selama ini digunakannya yang disebabkan oleh peraturan negara asing itu, pengawasan yang ketat dari perusahaan induk, kekurangan SDM dsb. Memang yang menjadi perhatian dari Yongkyu Kim ini (1998) adalah perusahaan yang ingin memasuki pasar international

namun pada hakekatnya untuk opsi yang kedua memang harus menjadi perhatian perusahaan baik yang akan memasuki pasar internasional maupun domestik sendiri. Pendapat dari Yongkyu Kim (1998) ini mendapat dukungan dari Klein dan Roth (1993) serta Ahmed (1977) (Klein & Roth, 1993; Ahmed, 1977 dalam Yongkyu Kim, p 224-225, 1998) yang intinya jika terjadi kesalahan dalam penentuan saluran distribusi akan berakibat fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Untuk membantu perusahaan agar tidak terjadi kesalahan diatas maka Bruce Mallen (1996, p. 1) dalam artikelnya memberikan pedoman/proses yang harus diperhatikan perusahaan dalam pemilihan saluran distribusi yakni:

**A. Penelaahan keputusan** – berisi lima pertanyaan utama:

- ⊗ Seberapa langsung struktur saluran yang harus dimiliki suatu perusahaan.
- ⊗ Seberapa selektifkah saluran distribusi tersebut, yaitu mengenai berapa jumlah perantara di tiap tingkatan dalam tiap saluran distribusi.
- ⊗ Tipe perantara yang diinginkan, di mana perantara terbagi tiga yakni pedagang distributor/wholesale, pedagang retail/eceran dan perantara fasilitator (misal perusahaan transportasi, warehouse, periklanan, dsb).
- ⊗ Seberapa banyak saluran yang harus dibentuk untuk suatu jenis produk, yaitu mengenai jumlah/jenis pola yang berbeda-

beda yang diterapkan dalam pendistribusian produk ke pengguna akhir.

⊗ Bagaimana perantara individual dipilih untuk bisa memenuhi posisi yang ada.

**B. *Pedoman***, yaitu pedoman untuk menjawab pertanyaan2 tahap satu di atas, di mana harus menjawabnya berdasarkan satu kerangka kerja dari sasaran-sasaran yakni:

⊗ Meningkatkan penjualan

⊗ Meminimalisir biaya

⊗ Meningkatkan itikad baik saluran

⊗ Meningkatkan pengawasan saluran

**C. *Faktor-faktor penentu***, faktor dominan yang ikut mempengaruhi pemilihan saluran distribusi adalah :

⊗ Kondisi pasar

⊗ Marketing mix, yaitu produk, harga dan promosi.

⊗ Sumberdaya, mis. Posisi keuangan perusahaan

⊗ Lingkungan, seperti persaingan dalam saluran distribusi, kondisi usaha dan teknologi, pemasaran internasional, dan peraturan pemerintah.

**D. *Mengukur pilihan-pilihan yang ada***

**E. *Mengambil keputusan***

**F. *Melakukan review dan evaluasi keefektifan dari saluran distribusi yang dipilih***

Disamping pendapat Bruce Mallen (1996, p.1) diatas maka perusahaan dapat juga melihat pendapat dari Cravens, W. David (1996, p.39) yang melihat bahwa terdapatnya 3 jenis saluran distribusi yang dapat dipilih oleh perusahaan dengan melihat jenis produk yang ditawarkan yakni:

- *Distribusi Intensif* yaitu jika sebuah perusahaan memutuskan untuk mendistribusikan produknya dibanyak outlet eceran didalam wilayah perdagangan yang mungkin dapat membawa produk tersebut.
- *Distribusi Eksklusif*, yaitu jika perusahaan hanya memberikan hak eksklusif pada pengecer atau dealer tertentu didalam suatu wilayah perdagangan mendistribusikan produk tersebut.
- *Distribusi Seleksi*, yaitu diantara kedua ekstreem tersebut.

Jika dari pendapat Cravens diatas dimplikasikan pada produk yang dihasilkan perusahaan (lampu pijar) maka sarana distribusi yang paling baik digunakan adalah distribusi intensif. Pertimbangannya adalah karena produk yang dihasilkan perusahaan sudah menjadi kebutuhan sehari-hari, digunakan seluruh lapisan masyarakat, serta memiliki tingkat persaingan yang tinggi sehingga perlu mendekati konsumennya. Semakin dekat dengan konsumen maka kebutuhanny akan semakin cepat terpenuhi dan konsumen akan semakin merasakan adanya kepuasan.

*PT. Osram Indonesia* adalah anak perusahaan dari produsen lampu klas dunia yakni OSRAM GmbH yang berkedudukan diJerman. Produk lampu yang dihasilkan oleh PT. Osram Indonesia cukup beraneka ragam

mulai dari lampu yang kita kenal sehari-hari (General Lighting) seperti lampu pijar, TL, FCL sampai lampu untuk digunakan bagi keperluan khusus (special purpose) seperti Halogen, HQL, HIT dsb. Kebutuhan lampu bagi masyarakat di Indonesia sudah hampir menjadi kebutuhan primer, hal ini ditandai dengan semakin banyak daerah-daerah yang sudah dialiri listrik sehingga kebutuhan akan lampu menjadi penting. Didalam memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat ini, maka dalam pemasarannya harus cepat, tepat dan menyeluruh (merata diseluruh daerah/wilayah). Keputusan-keputusan tentang penempatan produk berkaitan dengan usaha-usaha untuk menyediakan produk dalam jumlah yang sesuai, dilokasi yang tepat, pada saat diinginkan dan dibutuhkan konsumen maka penegelolaannya harus menjadi perhatian perusahaan. Dalam pelaksanaan keputusan-keputusan itu, perusahaan harus saling bekerjasama dengan perantara (saluran distribusi) yang digunakannya dalam memasarkan produknya sehingga nantinya diharapkan terciptanya harmoni keselarasan yang saling menguntungkan.

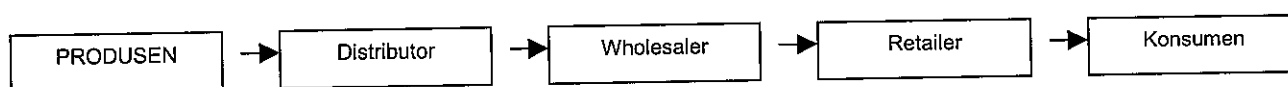
Dari strategi saluran distribusi diatas, maka untuk pendistribusian lampu pijar ini dapat digunakan cara sebagai berikut (Cravens, David, L, 1999, p.33 - ,39);

- ◆ *Tipe saluran distribusi*, untuk lampu pijar adalah sistem pemasaran vertikal, karena bersifat padat modal yang dirancang untuk mencapai penghematan dari segi teknologi, manajerial, dan promosi melalui integrasi, koordinasi dan sinkronisasi pemasaran yang mengalir dari

titik produksi ke titik penggunaan terakhir (Bert C. McCommon, JR, 1970 dalam Cravens, David, L, 1999 p. 34). Intensitas distribusi untuk lampu pijar adalah menggunakan suatu pendekatan distribusi intensif.

- ◆ *Bentuk saluran distribusi lampu pijar* adalah saluran tingkat ketiga, yang modelnya dapat dilihat pada gambar 2.2. berikut ini:

Gambar 2.2.  
Bentuk Saluran Distribusi



Sumber: Cravens, David, L.(1999, p.29)

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa lampu pijar dari produsen/perusahaan disalurkan ke distributor yang telah ditunjuk, selanjutnya ke wholesaler, retailer dan baru mencapai konsumen terakhir (end user).

Dalam memasarkan produknya, produsen menggunakan sistem perantara agar produk yang dipasarkan dapat dengan cepat tersebar merata di seluruh daerah pemasaran sehingga konsumen dapat dengan cepat mendapatkan keinginan dan kebutuhannya akan komoditi tersebut. Yang disebut dengan perantara adalah orang/perusahaan yang menghubungkan aliran barang dari produsen ke konsumen akhir (Stanton dan Futrell, 1987, 1993, p.69). Perantara dibutuhkan terutama karena adanya beberapa kesenjangan diantara produksi dan konsumsi. Kesenjangan (gap) tersebut adalah:

1. *Geographical gap*, yaitu gap yang disebabkan oleh tempat pemusatan produksi dan lokasi konsumen yang tersebar dimana-mana.

2. *Quantity gap*, gap dalam jumlah dimana jumlah barang yang dapat diproduksi secara ekonomis oleh produsen berbeda dengan kuantitas normal yang diinginkan konsumen.

Dari penelitian yang dilakukan Bret A Boyle et. al., (1995, p. 198) mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja saluran distribusi menggunakan beberapa indikator yang meliputi (1) *Keuntungan*, didalam penelitian Bret A Boyle et. al., (1995, p. 198) diatas ia menggunakan istilah efisiensi untuk keuntungan ini namun disini peneliti merubahnya menjadi keuntungan. Pertimbangan peneliti adalah karena didalam efisiensi yang berhasil dilaksanakan saluran distribusi akan menghasilkan keuntungan bagi saluran distribusi maupun perusahaan. Dengan adanya keuntungan maka saluran akan semakin meningkatkan *performance* didalam memasarkan/mendistribusikan barang perusahaan. (2) *koordinasi*, dimana antara perusahaan dengan saluran distribusinya memiliki koordinasi yang baik didalam mendistribusikan barang hingga sampai ketangan konsumen (3) *kerjasama*, dimana terdapatnya hubungan kerjasama antara perusahaan dengan saluran distribusi didalam memasarkan barang perusahaan. Dengan bantuan penyalur/perantara diharapkan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen sehingga perusahaan dapat memuaskan apa yang dibutuhkannya dengan baik.

Untuk itu maka kinerja saluran distribusi akan menjadi baik jika terdapatnya profit antara perusahaan dengan salurannya, adanya

koordinasi dan adanya hubungan kerjasama yang erat antara perusahaan dan salurannya. Untuk itu perlu mendapatkan perhatian semua baik dari perusahaan maupun saluran distribusi.

### **2.3. Birokrasi**

Birokrasi merupakan cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengatur distributornya agar dapat berjalan sesuai dengan arah dan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Birokrasi yang baik adalah birokrasi yang juga mempertimbangkan posisi distributor sebagai mitra dagang perusahaan dalam menyalurkan barangnya ke konsumen, istilah birokrasi yang baik ini menurut penelitian dari John dan Reve (1982,p.518) dan Brett A Boyle, et al (1995, p. 190) adalah birokrasi formal. Sementara itu birokrasi yang otoriter memiliki hubungan negative dengan kinerja distributor itu sendiri, dimana distributor tidak diijinkan mengembangkan dirinya sendiri karena semuanya diatur dan dikelola dengan cara-cara yang telah ditetapkan secara kaku oleh perusahaan, yang diistilahkan oleh peneliti (Brett A Boyle, et al., 1995; John dan Reve, 1982) diatas sebagai bentuk birokrasi terpusat (*sentralisasi*).

Hasil penelitian diatas kemudian dikembangkan lagi oleh Brett A Boyle, et al (1995, p. 198), dimana ia berpedoman pada penelitian yang dilakukan John dan Reve (1982, p. 518) diatas. Birokrasi yang dimaksud oleh Brett A Boyle, et al (1995), juga dibedakan menjadi 2 (dua) macam yakni *Formalisasi dan Sentralisasi*. Dalam penelitian ini Brett A Boyle, et

al (1995, p. 189) mengemukakan ada beberapa alasan ia melakukan penelitian atas struktur birokrasi dari hubungan saluran distribusi yakni:

- Birokratisasi mewakili pola2 kunci pengambilan keputusan di dalam suatu saluran. Mekanisme pengawasan ini menyediakan sebuah kerangka kerja di mana beberapa keputusan bisa diuraikan untuk berbagai keadaan / kontingensi atau untuk pihak dan posisi tertentu.
- Struktur birokratis memiliki kebiasaan / tradisi empiris yang mendalam yang telah membentuk (1) berbagai sistem intraperusahaan dan interperusahaan dalam perangkat birokratik, dan (2) berbagai dimensi kunci dari birokrasi yang berbeda.
- Mekanisme birokratik sepertinya melampaui struktur dimensi hubungan dan dimensi pemerintahan sehingga menjadi dimensi ketiga. Oleh karena itu dalam penelitiannya ia memperluas literatur yang ada dengan menganalisis hubungan antara dimensi lainnya dari struktur saluran dan bentuk2 komunikasi.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu tentang birokrasi ini maka disini akan lebih mengarahkan pada birokrasi yang bersifat formal (istilah Brett A Boyle et, al., 1995 p. 192). Birokrasi formal ini selanjutnya disebut dengan istilah birokrasi saja karena istilah birokrasi ini dalam pengertian masyarakat Indonesia merupakan tata cara yang sudah formal dan inilah yang akan menjadi titik fokus dalam penelitian ini. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Brett A Boyle et, al.,

(1995, p. 198) terhadap birokrasi ia berpedoman pada beberapa indikator yakni (1) *peraturan* yang dibuat perusahaan (2) *Prosedure* yang dikeluarkan serta (3) *tanggung jawab* yang harus dipenuhi oleh saluran distribusi (4) adanya *kontrak tertulis* dalam pengangkatan seorang distributor.

Setiap perusahaan memiliki *peraturan* dalam menjalankan roda bisnisnya baik untuk kepentingan ekstern maupun intern. Sementara itu didalam saluran distribusi, perusahaan yang baik juga harus menyediakan aturan/peraturanyang jelas untuk kepentingan salurannya. Peraturan yang baik harus mempertimbangkan posisi dua belah pihak (perusahaan maupun salurannya) agar dapat berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja saluran distribusi (Brett A. Boyle et, al., 1995; John dan Reve. 1982,p.518). Peraturan yang baik dan jelas akan sangat membantu meningkatkan kinerja saluran distribusi karena akan menimbulkan efisiensi dalam berhubungan, adanya koordinasi yang jelas antar perusahaan dengan salurannya dan selanjutnya akan menimbulkan kerjasama diantaranya karena semua bermain diatas aturan yang jelas.

*Prosedure*, untuk setiap langkah-langkah bisnis setiap pihak harus berjalan sesuai dengan prosedur yang telah disetujui antara perusahaan dengan salurannya. Prosedur ini biasanya dibuat oleh perusahaan namun umumnya berpedoman pada bisnis yang lazim yang ada didalam masyarakat maupun hukum yang berlaku. Jika prosedur yang dijalankan perusahaan memuat ketentuan yang lazim ini maka akan meningkatkan

kinerja saluran distribusi baik dari segi efisiensi hubungan, koordinasi antar saluran maupun kerjasama.

Setiap anggota saluran harus menyadari *tanggung jawabnya* didalam menyebarkan barang perusahaan sampai ke customer akhir. Tanggung jawab ini bagi anggota saluran hendaknya diberikan secara jelas dan benar oleh perusahaan sehingga nantinya akan dapat meningkatkan kinerja dari saluran distribusi itu sendiri. Peningkatan kinerja ini akan menimbulkan efisiensi dalam berhubungan, koordinasi maupun kerjasama sehingga barang perusahaan akan dapat memenuhi kepuasan yang diinginkan konsumen.

*Kontrak tertulis* merupakan bentuk kesepakatan kerja yang dibuat oleh perusahaan dengan salurannya. Dengan kontrak tertulis tersebut perusahaan dan saluran distribusi diharapkan untuk dapat bekerja sesuai dengan yang sudah disepakati bersama dalam kontrak itu.

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

*H1: Semakin jelas Birokrasi maka semakin tinggi kinerja saluran distribusi*

## 2.4. Intervensi

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Brett A Boyle, et al (1995 p. 191) dia menyebut adanya istilah *influence* dalam penelitiannya. Adapun pengertian dari istilah *influence* adalah komunikasi oleh kalangan terbatas (management) di dalam suatu perusahaan untuk merubah perilaku atas saluran distribusinya. *Influence* sendiri dalam penelitian yang dilakukan oleh Brett A Boyle, et al (1995, p. 191) dibagi atas 2 (dua) bentuk yakni bersifat *mediated influence* (seperti ancaman, tindakan hukum dan pemaksaan) dan *non mediated influence* (rekomendasi dan pertukaran informasi). Didalam penelitian yang peneliti lakukan ini maka istilah *mediated influence* ini peneliti sesuaikan dengan istilah Bahasa Indonesia yakni sebagai *intervensi*, dimana perusahaan melakukan pemaksaan kehendak terhadap salurannya dengan memberikan peringatan jika terjadi ketidaksesuaian diantara mereka dalam berhubungan. Sementara itu untuk istilah *non mediated influence* peneliti artikan sebagai *dukungan* yang dilakukan perusahaan terhadap salurannya didalam meningkatkan kinerja saluran distribusi itu.

Penelitian yang dilakukan oleh Brett A Boyle, et al (1995) itu sebenarnya berpedoman pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Frazier dan Summers (Frazier & Summers., 1984 dalam Brett A Boyle, et al, 1995, p. 190) yang membuat istilah tersebut didalam pemasaran dan telah memperluas pengertian/ tipologi dari taktik mempengaruhi/ *influence* dengan indikator-indikator yang meliputi:

1. Janji: perusahaan menyatakan untuk memberi imbalan yang sesuai dengan ketaatan pencapaian sasaran.
2. Ancaman: perusahaan menginformasikan bahwa kegagalan mencapai target akan dikenai sanksi negatif
3. Tindakan hukum: perusahaan menetapkan bahwa ketaatan pada target dipersyaratkan dalam perjanjian resmi
4. Pemaksaan: perusahaan meminta target untuk bertindak tanpa tambahan adanya sanksi atau imbalan
5. Pertukaran informasi : perusahaan menyediakan informasi tanpa diminta
6. Rekomendasi : Perusahaan menekankan bahwa tindakan2 tertentu untuk mencapai target diperlukan, untuk mencapai hasil yang diinginkan

Meskipun prinsip ini telah bisa diterima dalam literatur saluran pemasaran, namun disusun secara tidak konsisten. Aslinya, Frazier dan Summers (Frazier & Summers, 1984 dalam Brett A Boyle, et al, 1995, p. 190) mendikotomikan keenam hal di atas ke dalam strategi2 yang mencoba merubah persepsi dalam target (pertukaran informasi dan rekomendasi) dan mencoba merubah perilaku-persepsi jika bisa (janji, ancaman, tindakan hukum dan pemaksaan). Frazier dan Summers (1986) dan Kale (1986) menganalisis keenam taktik itu menjadi strategi *coercive/paksaan* (janji, ancaman, tindakan hukum) dan strategi *non-coercive/non-paksaan* (pertukaran informasi, rekomendasi).

Taktik2 ini diciutkan ke dalam susunan yang lebih tinggi yang tujuannya untuk mengatasi masalah yang muncul karena kurangnya pengukuran per item.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Brett A Boyle, et al (1995); Frazier dan Summers (1984) terhadap intervensi meliputi (1) ancaman (2) tindakan hukum dan (3) pemaksaan, maka peneliti mengambilnya menjadi indikator didalam penelitian ini. Selanjutnya, para peneliti diatas ini melihat adanya pengaruh yang negative terhadap intervensi yang dilakukan perusahaan pada saluran distribusi khususnya terhadap kinerja saluran distribusi.

Untuk meningkatkan kinerjanya adakalanya perusahaan menggunakan ancaman kepada saluran distribusinya. Ancaman-ancaman itu dapat berupa penghentian pemberian bonus, insentive, barang maupun pencabutan kontrak. Ancaman-ancaman ini tentu menimbulkan ketidaknyaman bagi anggota saluran distribusi karena mereka ini dihadapkan dengan keadaan pasar yang sedang tidak kondusif/mendukung sehingga menimbulkan reaksi bagi mereka. Dalam menghadapi ancaman-ancaman yang diberikan perusahaan, Brett A Boyle, et al (1995) dalam penelitiannya menemukan bahwa saluran distribusi melakukan penolakan/perlawanan terhadap kebijakan ini sehingga akan menimbulkan penurunan kinerja saluran itu sendiri. Penurunan kinerja itu akan menimbulkan hubungan yang tidak efisien, terjadinya

kemacetan dalam koordinasi maupun kerjasama diantara perusahaan dan salurannya.

Brett A Boyle, et al (1995) lagi-lagi meyorot terjadinya hubungan negative antara tindakan hukum yang dilakukan oleh perusahaan terhadap kinerja salurannya. Tindakan hukum sewenang-wenang yang dilakukan perusahaan terhadap salurannya akan memiliki dampak yang tidak baik terhadap kinerja saluran itu sendiri. Dampak kinerja itu baik dari sisi efisien hubungan, koordinasi maupun menimbulkan kerjasama yang tidak mengenakan/menguntungkan diantara mereka. Tindakan perusahaan secara absolut itu akan mengundang reaksi negative dari salurannya sehingga kinerjanya akan menurun.

Pemaksaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjalankan sesuatu program tambahan tanpa adanya imbalan bagi keberhasilan tentu menimbulkan keberatan dari anggota saluran (Brett A Boyle, et al., 1995). Program-program tambahan itu dapat berupa tambahan target ditahun berjalan yang dilakukan secara paksa, program pengenalan produk baru yang dimasukan dalam target berjalan serta bentuk pemaksaan lainnya yang dilakukan perusahaan. Oleh karena bersifat memaksa yang tidak diimbangi dengan reward maka saluran distribusi akan melakukan perlawanan terhadap semua ini sehingga kinerja saluran distribusi akan menurun baik dari segi efisien hubungan itu, koordinasi maupun kerjasama yang dibentuk selama ini.

Keadaan *coerce* dari janji/promises belumlah sepenuhnya jelas (Baldwin,1971 dalam Brett A Boyle, et al, 1995, p. 190). Karenanya peneliti mengadopsi dikotomi asli dari Frazier dan Summers (1984), dengan ditambahkan istilah intervensi dan dukungan dalam literatur (Johnson Koenig & Brown,1985; Keith, Jackson dan Crosby, 1990 dalam Brett A Boyle, et al, 1995, p. 190). Taktik intervensi (ancaman,tindakan hukum dan pemaksaan) memanfaatkan secara eksplisit atau implisit imbalan atau hukuman seperti yang diinginkan perusahaan/perusahaan. Motifasi untuk mentaati berada di luar dari perubahan perilaku/sikap yang diharapkan atau perilaku itu sendiri, namun ia dimediasi oleh perusahaan. Di bawah pendekatan dukungan (rekomendasi dan pertukaran informasi), target mentaati karena perubahan dalam perilaku/sikap itu sendiri sudah bisa diartikan sebagai pencapaian hasil yang diinginkan atau menghindari dari hal2 yang tidak diinginkan. Perusahaan/perusahaan berfungsi sebagai penyedia keahlian, referensi atau informasi (Keith,jackson dan Crosby, 1990 dalam Brett A Boyle, et al, 1995, p. 190).

Intervensi mencakup pencapaian kontingen yang dinyatakan secara implisit oleh perusahaan - perusahaan dalam kerangka mekanisme atau norma2 dominan dalam hubungan. Aturan2 kemungkinan besar mencakup sanksi yang jelas atas adanya penyimpangan. Penyebutan kata sanksi tidak harus, namun dipahami oleh semua pihak. Taktik intervensi akan mengontrol sampai pada tingkat di mana distributor

mengasumsikan keadaan kontingensi berkaitan dengan ketaatan dan non-ketaatan.

Seiring berjalannya waktu, motivasi untuk menjalankan tugas sebagai hasil dari pengawasan perusahaan diperkirakan akan berkurang, sehingga bisa menghambat keefektifan dan keefesienan dari hubungan. Oleh karena itu peneliti membuat hipotesis kedua yakni:

*H2 : Semakin tinggi intervensi maka semakin rendah kinerja saluran distribusi.*

## **2.5. Dukungan**

Berdasarkan indikator-indikator yang diteliti oleh Frazier dan Summers (Frazier dan Summers, 1984 dalam Brett A Boyle, et al, 1995, p. 192) diatas maka variabel dukungan memiliki indikator yang meliputi (1) pertukaran informasi dan (2) rekomendasi, yang bersandar pada proses internal dalam target menuju keberhasilan. Disini peneliti menawarkan bentuk indikator ketiga dalam variabel dukungan adalah (3) program pemasaran, maksudnya adalah perusahaan menciptakan program-program yang bermanfaat bagi saluran distribusi didalam bersaing dipasar sehingga kinerja mereka menjadi baik. Ketika perorangan melakukan tindakan dikarenakan penyebab internal, motivasi intrinsik meningkat, dan nantinya menghasilkan sikap yang lebih positif dalam berinteraksi dengan perusahaan (Deci & Ryan, 1985 dalam Brett A Boyle, et al, 1995, p. 192). Informasi yang benar dan terpercaya (pertukaran informasi) akan

ditampakkan oleh distributor seiring usaha keras dari perusahaan dalam kontribusinya untuk keberhasilan pendistribusian produk perusahaan. Selain itu, taktik rekomendasi yang punya potensi nilai bagi operasional distributor meningkatkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang bonafide dalam membantu saluran distribusi atas keberhasilan di masa mendatang. Program pemasaran yang diciptakan oleh perusahaan baik yang diminta oleh saluran distribusi ataupun tidak akan mendorong saluran distribusi untuk meningkatkan kinerjanya karena adanya dukungan perusahaan didalam memenangkan persaingan dipasar

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

Pertukaran informasi didalam bisnis antara perusahaan dengan saluran distribusinya sudah merupakan hal yang lazim. Dengan pertukaran informasi ini diharapkan kendala/maupun hambatan yang terjadi diantara mereka maupun dalam penyebaran/pendistributian dapat diselesaikan dengan baik. Pertukaran informasi ini memiliki arti sebagai penyediaan informasi yang diberikan perusahaan terhadap salurannya

untuk meningkatkan kinerja saluran distribusi itu sendiri atau informasi yang diberikan oleh saluran distribusi pada perusahaan/perusahaan sehingga permasalahan yang ada dipasar dapat segera diselesaikan. Jika hubungan dalam pertukaran informasi ini berjalan dengan baik maka akan berdampak pada kinerja saluran distriibusi itu sendiri yang dapat dilihat baik dari efisiensi hubungan diantara mereka, koordinasi diantara mereka maupun kerjasama yang saling menguntungkan.

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

Barang-barang promo (T-shirt, Faktur Penjualan, Mug) yang dikeluarkan oleh perusahaan merupakan salah satu bentuk kepedulian perusahaan didalam menciptakan program pemasaran yang efektif. Barang-barang promo ini nantinya dibagikan oleh perusahaan kepada saluran distribusinya. Selanjutnya, saluran distribusi ini akan

menggunakan barang-barang ini untuk mempengaruhi para pelanggannya untuk melakukan pembelian produk perusahaan sehingga pendistribusian menjadi baik dan lancar. Sehingga efek selanjutnya adalah menciptakan efisiensi dalam berhubungan, menciptakan koordinasi dan kerjasama antara perusahaan dengan salurannya.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan peneliti selanjutnya adalah:

*H3 : Semakin tinggi dukungan maka semakin tinggi kinerja saluran distribusi.*

## **2.6. Penelitian Terdahulu**

Hasil-hasil penelitian terdahulu tentang kinerja saluran distribusi yang dihubungkan dengan birokrasi, intervensi dan dukungan menunjukkan adanya hubungan diantara variabel-variabel tersebut namun untuk intervensi memiliki hubungan negative terhadap kinerja saluran distribusi. Dari penelitian yang dilakukan oleh Stern & El Ansary (Stern & El Ansary, 1988 dalam Brett A Boyle, et al, 1995, p. 189) ia melihat bahwa (1) perusahaan dagang saling bergantung satu sama lainnya dalam hal pemindahan produk, informasi dan kepemilikan secara efektif dan efisien sehingga pengaruh/*influence* sangat penting terhadap kelancaran tugas-tugas pengkoordinasian itu. (2) dengan adanya spesialisasi maka anggota-anggota saluran memiliki beragam pola sikap, kegiatan rutin, sasaran dan nilai sehingga masing-masing mereka akan jarang

menunjukkan filosofi fungsional yang sama. Oleh karena adanya adanya ketergantungan mendorong anggota2 untuk menggalang koordinasi, sementara hubungan/ relationship didorong oleh sasaran2 yang tidak sama, dan keinginan masing2 perusahaan untuk bisa berdiri sendiri Di titik permasalahan inilah munculnya proses komunikasi tawar-menawar (bargaining) dan pengaruh (influence) (Schelling, 1960 dalam Brett A Boyle, et al, 1995, p. 192).

Sementara itu peneliti yang lainnya (John, 1984; Dwyer & Oh, 1987; Mintzberg, 1976 dalam Brett A Boyle, et al, 1995, p. 192) mengevaluasi dampak dari pengawasan birokratik terhadap kinerja dari hubungan pertukaran dalam kerangka pengaruh dari taktik yang diterapkan. Dimana kinerja tersebut diukur dalam tingkat dimana kegiatan pertukaran/interaksi dalam perusahaan berhasil dalam perencanaan dan penerapannya.

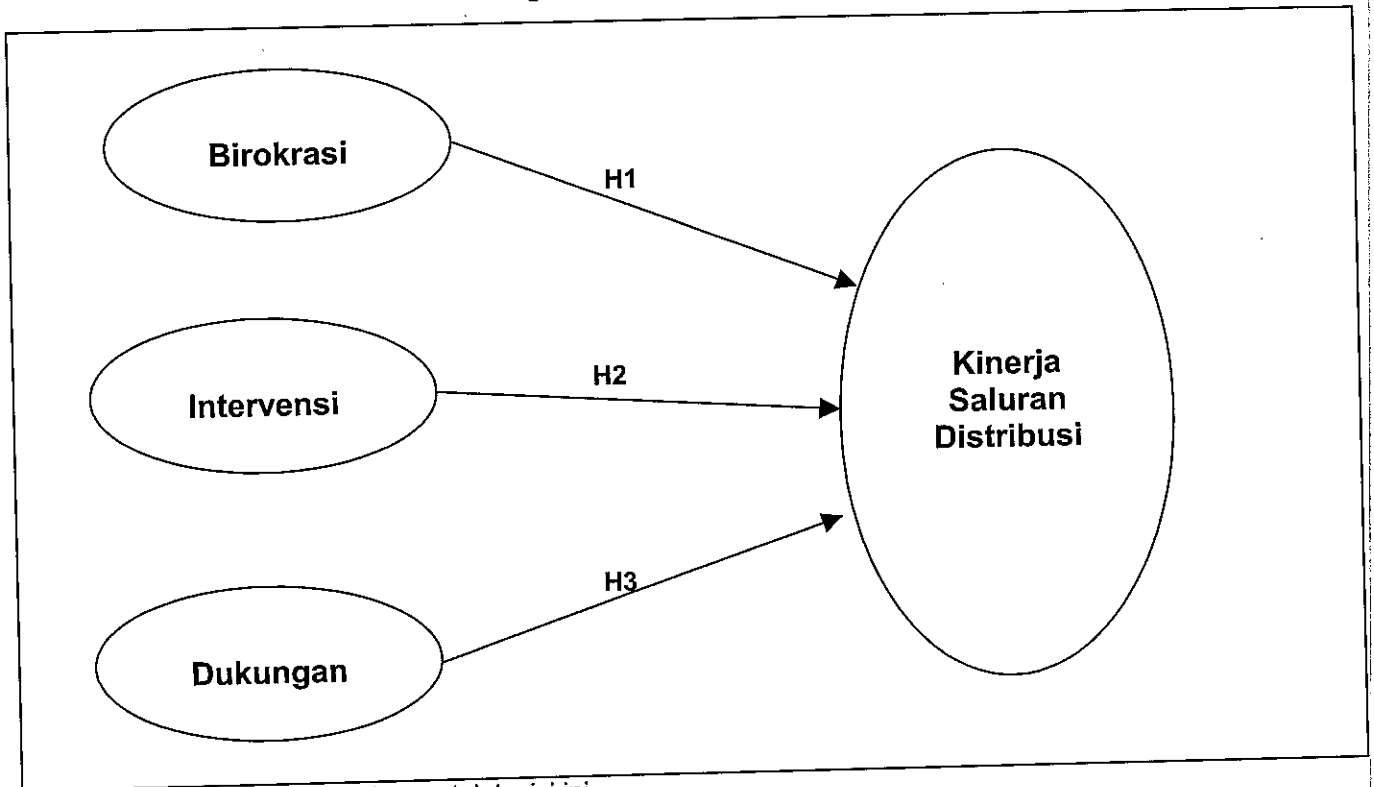
Mohr dan Nevin (Mohr dan Nevin, 1990 dalam Brett A Boyle, et al, 1995, p. 192), menjelaskan tentang komunikasi interperusahaan (antar perusahaan) secara empiris, dimana ia melakukan penelitian tentang hubungan kekuasaan dan birokrasi atas strategi pengaruh supplier dan menghubungkan kedua variabel diatas dengan kinerja dari hubungan itu sendiri. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Brett A Boyle, et al (1995), terhadap 747 distributor produk industri yang terdaftar secara nasional di USA (SIC 5085) menunjukkan bahwa birokrasi memiliki hubungan positive dengan kinerja saluran distribusi itu sendiri. Birokrasi

cenderung agak memberikan keleluasaan bagi saluran distribusi untuk meningkatkan kinerjanya karena adanya informasi yang jelas dan terarah dari perusahaan. Sementara itu terhadap dukungan dan intervensi Brett A Boyle, et al (1995) melihat menunjukkan adanya hubungan yang positif dan negative pula pada variabel mereka yang dihubungkan dengan kinerja saluran distribusi itu sendiri, sehingga dari penelitiannya itu Brett A Boyle, et al (1995) menganjurkan agar strategi dukungan lebih ditonjolkan oleh perusahaan karena memiliki hubungan positive terhadap kinerja distribusi itu sendiri. Dan untuk intervensi maka perusahaan agar lebih berhati-hahi karena variabel ini cenderung memiliki hubungan yang saling bertolak belakang (negative) sehingga dapat merugikan perusahaan itu sendiri.

### **2.7. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model**

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu dan telaah pustaka yang membahas mengenai kinerja saluran distribusi yang efektif, maka disini peneliti mengajukan model tentang birokrasi dan pengaruh terhadap kinerja saluran distribusi yang efektif sbb:

Gambar : 2.3.  
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

## 2.8. Hipotesis dan Dimensionalisasi Model

### 2.8.1. Hipotesis

Dari semua uraian diatas, maka disini peneliti akan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H1: Semakin jelas Birokrasi maka semakin tinggi kinerja saluran distribusi*

*H2: Semakin tinggi intervensi maka semakin rendah kinerja saluran distribusi.*

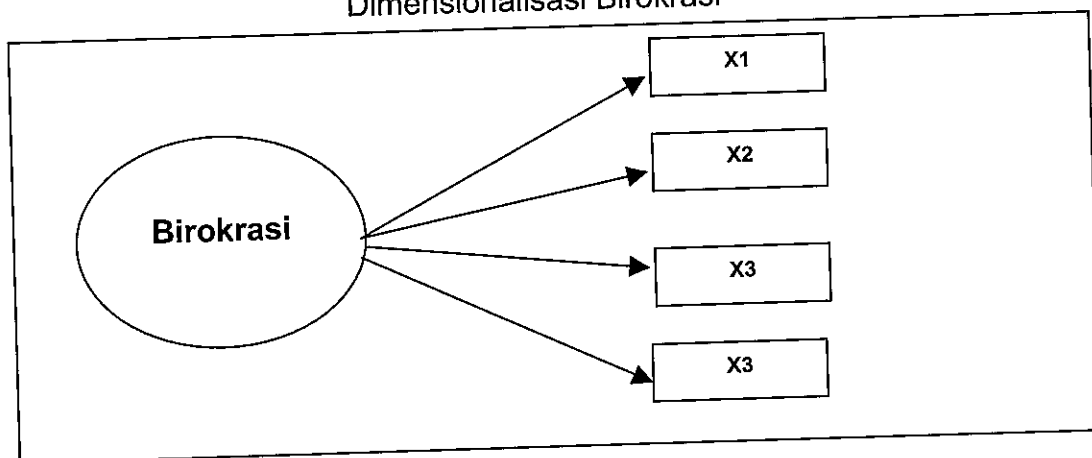
*H3: Semakin tinggi dukungan maka semakin tinggi kinerja saluran distribusi.*

## 2.8.2. Dimensionalisasi Model

### 2.8.2.1. Dimensionalisasi Birokrasi

Untuk mengukur kinerja dari variable Birokrasi ini secara nyata maka digunakanlah beberapa indikator yang meliputi: *Peraturan, Prosedure, Tanggung Jawab dan Kontrak tertulis*. Disini perusahaan harus dapat menginformasikan secara jelas dan transparan kepada saluran distribusinya indikator-indikator diatas agar tidak menimbulkan bias dikemudian hari, sehingga kinerja salurannya dapat lebih baik.

Gambar 2.4.  
Dimensionalisasi Birokrasi



Keterangan

X1 : Peraturan

X3 : Tanggung Jawab

X2

X4

: Prosedure

: Kontrak tertulis

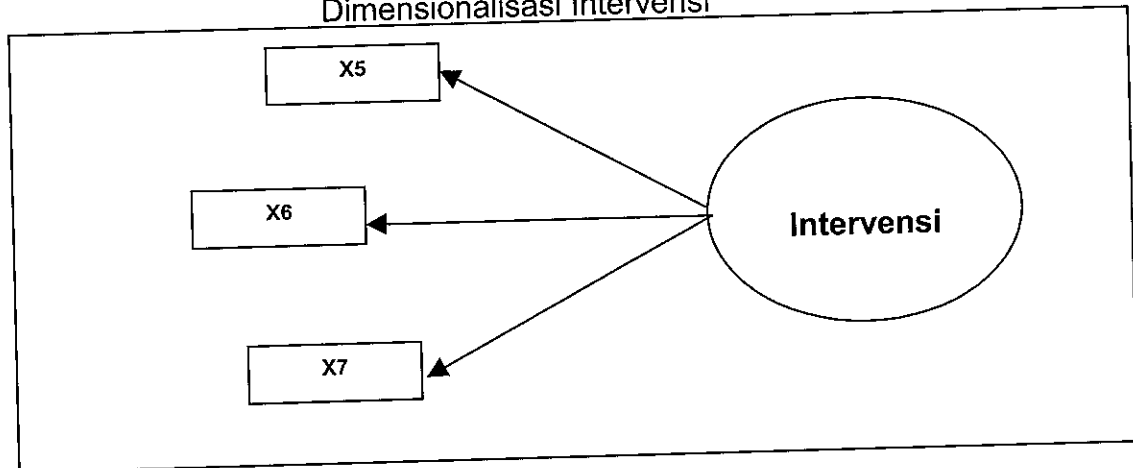
Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

### 2.8.3. Dimensionalisasi Intervensi

Ukuran indikator yang digunakan pada variabel ini berpatokan dari hasil penelitian Frazeir dan Summers (1984); Johnson Koenig & Brown (1985); Keith, Jackson dan Crosby (1990) yang mereka istilahkan dengan taktik pengaruh mediated yang meliputi ancaman, tindakan hukum dan

pemaksaan. Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.5.  
Dimensionalisasi Intervensi



Keterangan:

X5 : Ancaman

X7 : Pemaksaan

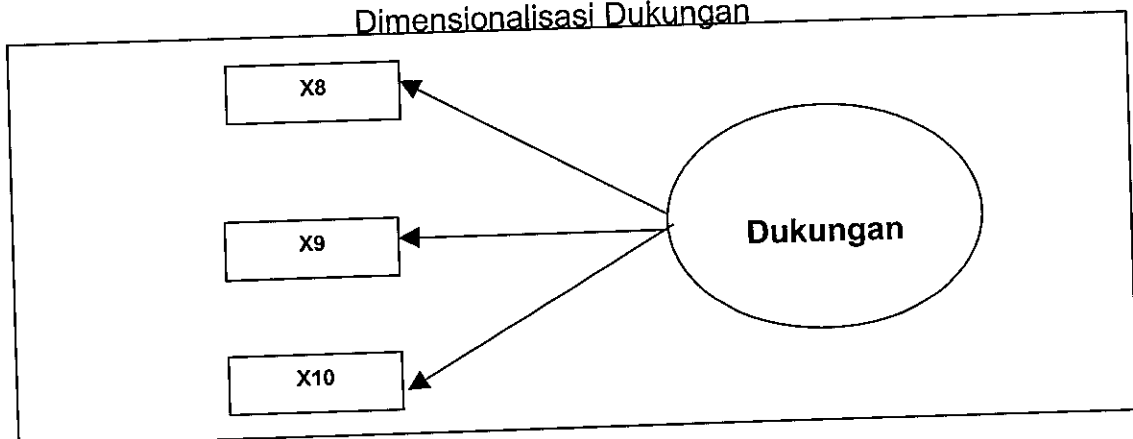
X6 : Tindakan hukum

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

#### 2.8.4. Dimensionalisasi Dukungan

Sementara untuk dukungan maka indikator yang digunakan adalah (Cf. Frazeir dan Summers (1984); Johnson Koening & Brown (1985); Keith, Jackson dan Crosby (1990));

Gambar 2.6.  
Dimensionalisasi Dukungan



Keterangan:

X8 : Rekomendasi

X9 : Pertukaran Informasi

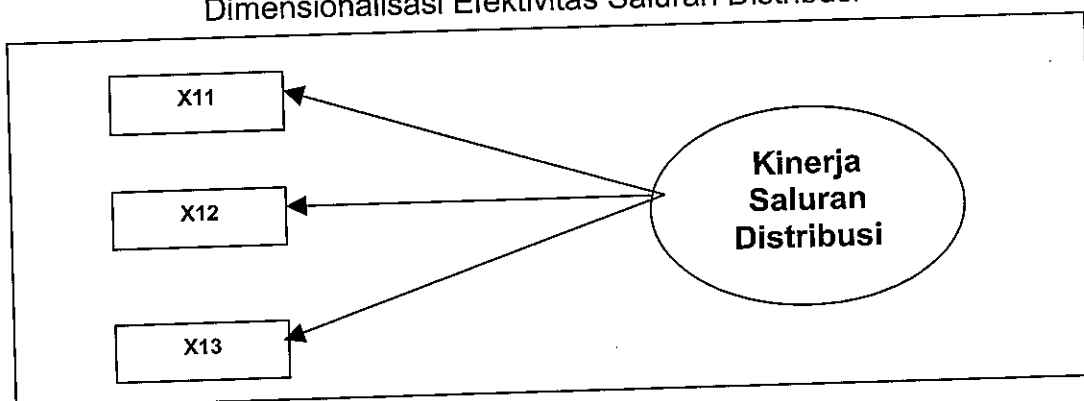
X10 : Program Pemasaran

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

### 2.8.5. Dimensionalisasi Kinerja Saluran Distribusi

Kinerja disini pengertiannya adalah dimana terdapatnya hubungan yang baik antara perusahaan dengan salurannya yang diukur dengan menggunakan indikator *Effisien, Kerjasama dan Koordinasi*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.7.  
Dimensionalisasi Efektivitas Saluran Distribusi



Keterangan:

X11 : Keuntungan

X12 : Koordinasi

X13 : Kerjasama

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

### 2.9. Kesimpulan

Pada bab ini peneliti menjelaskan mengenai sebuah kerangka pemikiran teoritis tentang kinerja saluran distribusi. Topik penelitian dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu birokrasi, Intervensi, dukungan dan kinerja saluran distribusi. Dalam rangka untuk mengeksplorasi bidang penelitian maka dibagi dalam bidang utama, hipotesis yang dikembangkan bersama dengan menggunakan model yang menunjukkan hubungan antar bagian tersebut.

## BAB: III

### METODE PENELITIAN

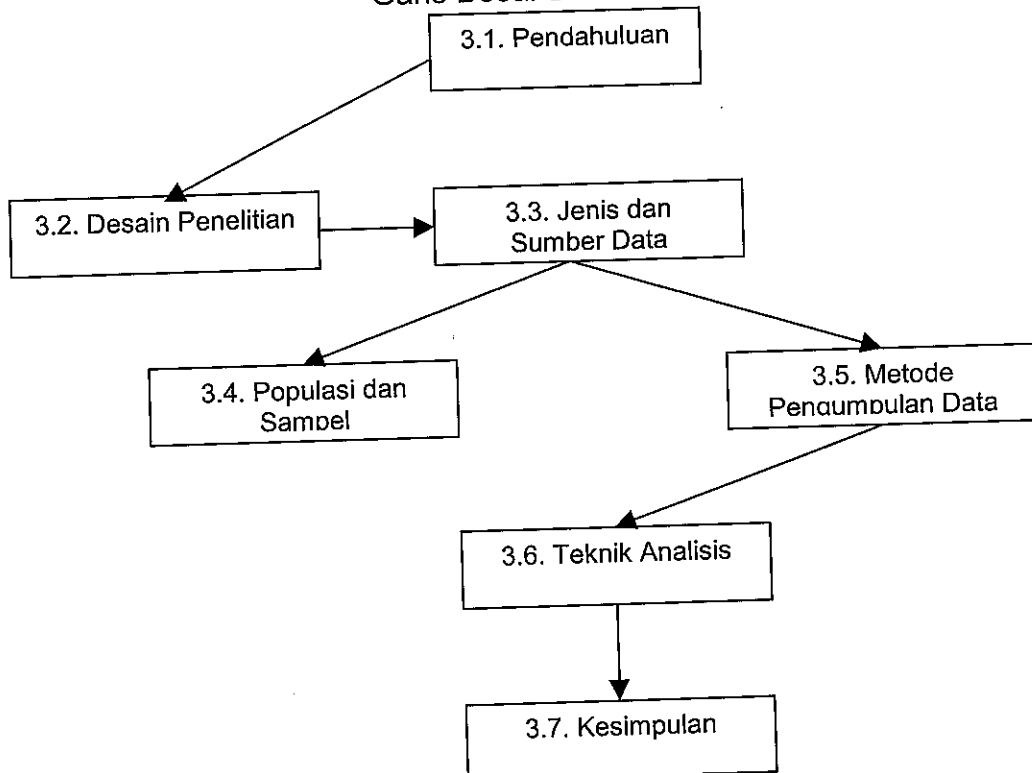
#### 3.1. Pendahuluan

Pada bab ini menggambarkan lapangan atau objek penelitian yang diarahkan untuk menganalisis suatu model mengenai kinerja saluran distribusi lampu pijar. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada bab dua, yang akan digunakan sebagai landasan teori dalam penelitian ini.

Bagian utama bab 3 disusun dalam sub bab seperti yang ditunjukkan.

Gambar 3.1.

Garis Besar Bab III



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

### 3.2. Desain Penelitian

Zikmund, 1994 dalam Kusumowarhani, 2001, p. 39 menyatakan ada 3 (tiga) bentuk desain penelitian yakni (1) penelitian eksploratory (2) penelitian deskriptif dan (3) penelitian kausal. Dalam tesis ini maka desain penelitiannya masuk dalam ketiga penelitian diatas, sebab permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahuluyang membutuhkan dukungan untuk fakta terbaru. Dalam mengumpulkan data samapai dengan memberi implikasi menggunakan kombinasi dari ketiga penelitian diatas.

Penelitian eksploratory selain untuk mengolah hasil penelitian terdahulu, juga untuk merumuskan permasalahan dan mengidentifikasi untuk penelitian selanjutnya. Tipe ini digunakan untuk menyusun bab I dan bab II.

Penelitian deskritif digunakan untuk menjelaskan analisis permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Tipe ini digunakan pada bab I.

Penelitian kausal digunakan untuk mengembangkan model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini diharapkan akan menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan atau prediksi. Hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.1.  
Fokus, Orientasi dan Tipe Penelitian

Fokus Penelitian	Orientasi Penelitian	Tipe Penelitian
Untuk identifikasi variabel - variabel birokrasi, intervensi dan dukungan terhadap kinerja saluran distribusi	Eksploratory dan Deskriptif	Basic
Untuk analisis hubungan antara birokrasi, intervensi dan dukungan terhadap kinerja saluran distribusi	Kausal	Terapan

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

#### 1 Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1995, p.65). Dalam penelitian ini, data primer yang diambil adalah sebagai berikut:

1.1 Keterangan-keterangan yang didapat dari pihak-pihak yang berwenang didalam perusahaan tersebut.

1.2 Data yang diperoleh dari angket responden kelompok distributor, wholesaler, dan retailer lampu pijar yang mengisi daftar kuesioner yang disebarakan.

#### 2 Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data-data sekunder tersebut adalah sebagai berikut:

2.1 Data pendukung yang diperoleh dari luar perusahaan seperti buku-buku dan literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah-

masalah pemasaran, saluran distribusi dan teori-teori yang diperoleh peneliti.

**2.2** Data yang diperoleh dari laporan-laporan yang disediakan perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.

### **3.4. Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1. Populasi**

Populasi merupakan kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995, p. 69). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan dalam saluran distribusi ini adalah **retailer, wholesaler dan distributor** di PT. OSRAM Indonesia – Cabang Semarang yang memiliki daerah kerja di Jawa Tengah dan Jogjakarta.

#### **3.4.2. Sampel**

Sampel adalah sebagai populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991, dalam Kusumowardani, 2001, p. 44). Teknik pengampilan sampling yang digunakan di dalam penelitian ini adalah stratified random sampling yaitu metode pemilihan sampel dengan cara membagi populasi kedalam kelompok-kelompok yang homogen yang disebut strata dan kemudian sampel diambil dari masing-masing strata tersebut. Dibawah ini data

jumlah data tentang retailer, wholesaler dan distributor yang diperoleh dari PT. Osram Indonesia – Semarang sbb dan dapat dilihat pada tabel 3.2.

berikut ini:

Tabel 3.2 :  
Jumlah Distributor, Wholesaler dan Retailer di wilayah kerja  
PT. OSRAM Indonesia Cabang Semarang

Area	Distributor	Wholesaler	Retailer	Jumlah
Jawa Tengah	8	45	78	131
Yogyakarta	2	11	30	43

Sumber: Database PT. OSRAM Indonesia – Semarang (2000)

Untuk penentuan sampel berpedoman pada Hair et, al. (1995, dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p. 43-44) yang memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil, terutama bila menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM). Ukuran sampel ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima sampai sepuluh. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned}\text{Jumlah indikator} &= 13 \\ \text{Sampel minimal} &= 13 \times 7 \\ &= 91 \text{ sampel}\end{aligned}$$

Berdasarkan metode diatas, maka dalam penelitian ini jumlah sampel yang akan diambil adalah 100 sampel sesuai dengan hasil perhitungan dengan rumus Hair et al (1995).

Dalam stratified random sampling tersebut, pengambilan sampel tiap stratanya bersifat proporsional seperti terlihat pada tabel 3.3. berikut ini:

Tabel 3.3.  
Penentuan Jumlah Sampel

Daerah	Strata	Jumlah	Proporsional (58%)
Jawa Tengah	Distributor	8	5
	Wholesaler	45	26
	Retailer	78	45
Jogjakarta	Distributor	2	1
	Wholesaler	11	6
	Retailer	30	17
		174	100

Catatan : Penentuan proporsi sebesar 58% diperoleh dari 100/174  
(Sumber: Database PT. OSRAM INDONESIA – SEMARANG, 2000)

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

#### 1 Wawancara

Mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan atau wakilnya yang ditunjuk perusahaan atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian.

#### 2 Pustaka

Mempelajari dokumen-dokumen perusahaan, literatur-literatur, majalah serta bacaan lain dengan maksud untuk lebih mempermudah dalam membahas dan memecahkan masalah yang terkait dengan penelitian.

#### 3 Angket (Kuesioner)

Menyebarkan angket (kuesioner) ke beberapa responden kalangan distributor, wholesaler dan retailer tetap lampu pijar, untuk mengetahui dan melihat tanggapan penggunaan birokrasi, intervensi,

dan dukungan serta respon terhadap lampu pijar. Pengumpulan data dengan menggunakan angket ini ada 2 (dua) macam, yaitu:

- ☒ Angket terbuka, angket ini untuk mendapatkan data tentang kinerja saluran distribusi yang berupa pertanyaan dan diberikan kepada distributor, wholesaler dan retailer. Bentuk pertanyaannya sebagai berikut:
  - a) Anda selalu mendapatkan lampu pijar sesuai dengan order yang dibuat?
    - a. Ya
    - b. Tidak
  - b) Anda selalu mendapatkan lampu pijar tepat pada waktu anda butuhkan?
    - a. Ya
    - b. Tidak
  - c) Anda dengan cepat mendapatkan lampu pijar dari perusahaan?
    - a. Ya
    - b. Tidak
  
- ☒ Angket tertutup, yaitu angket yang digunakan untuk memperoleh data mengenai tanggapan pelaksanaan birokrasi, intervensi dan dukungan. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk memperoleh data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

(a) Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju  
atau sangat setuju:

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(b) Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak baik  
atau sangat baik:

Sangat tidak baik Sangat baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(c) Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak efektif  
atau sangat efektif:

Sangat tidak efektif Sangat efektif

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### 3.6. Teknis Analisis

#### 3.6.1. Analisis Kualitatif Deskriptif

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk tambahan dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1996 dalam Kusumowardani, 2001, p. 50). Jadi data-data yang dianalisis dan dievaluasi dengan menggunakan data

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

### **3.6.2. Analisis Kuantitatif**

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan intepretasikan. Analisis Kuantitatif ini merupakan suatu alat ukur yang digunakan didalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu dan dinyatakan dengan angka-angka.

Didalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah dengan menggunakan *SEM (Structural Equation Modeling)* yang merupakan paket dari software *AMOS 4.0* dalam model pengujian hipotesis. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik. SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit secara simultan (Augusty Ferdinand, 2000, p. 3).

Keunggulan aplikasi *SEM (Structural Equation Modeling)* dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk menampilkan sebuah model komprehensif bersamaan dengan kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

Biasanya SEM dipandang sebagai kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi dan tentu saja diaplikasikan secara terpisah.

Dalam menggunakan SEM ini ada 7 (tujuh) langkah yang harus dilakukan (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p. 30) yaitu:

(a) Pengembangan model teoritis (model berbasis teori)

Langkah pertama dalam pengembangan SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemograman SEM. Pada dasarnya SEM adalah sebuah *confirmatory technique* sebagai lawan dari *exploratory factor analysis*. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah teori yang untuk pembuktiannya dibutuhkan sebuah pengujian empirik. Pengujian empirik itulah yang dilakukan melalui SEM. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah adalah syarat utama dan pertama sebelum menggunakan pemodelan SEM ini.

(b) Pengembangan diagram alur (Path Diagram)

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Didalam pemodelan SEM, peneliti biasanya bekerja dengan

construct atau factor yaitu konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dibedakan dalam 2(dua) kelompok, yaitu:

- ◆ Konstruksi Eksogen (Exogenous Constructs)

Konstruksi ini dikenal juga sebagai "source variabel" atau "independent variabels" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

- ◆ Konstruksi Endogen (Endogenous Constructs)

Yaitu faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi. Konstruksi endogen dapat memprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya tetapi konstruksi eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruksi endogen

### (c) Konversi Diagram Alur kedalam Persamaan

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

- ◆ Persamaan struktural (structural equation)

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

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

Sumber: Ferdinand, Augusty, 2000, p. 41

◆ Persamaan Spesifikasi model Pengukuran (measurement model)

Pada spesifikasi ini, peneliti menentukan variabel mana menentukan variabel variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

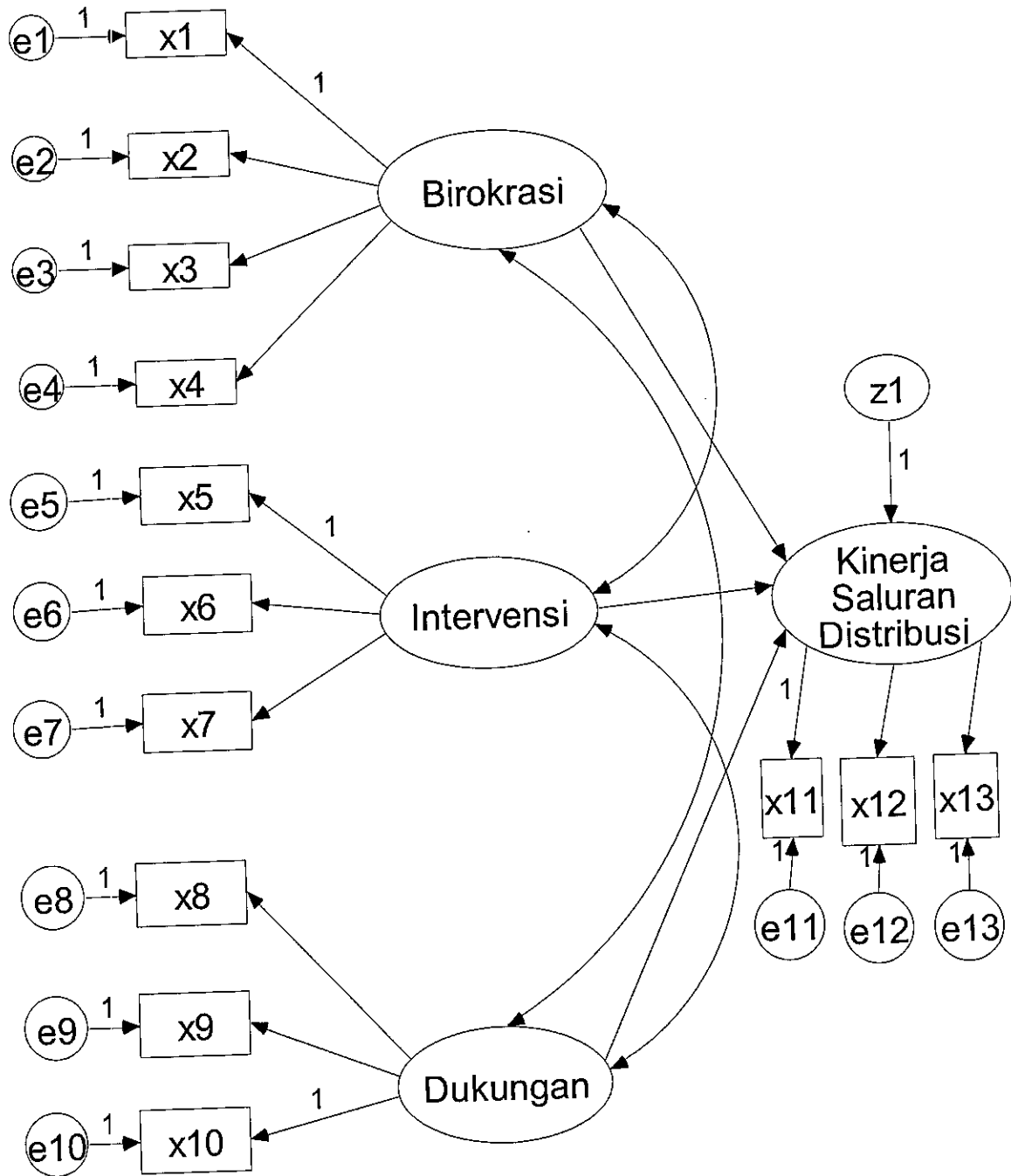
Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabels dan komponen-komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antara latent variabels pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987;Kline,1996;Loehlin,1992;Long,1983 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p41). Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat pada gambar 3.2. dibawah ini:

**Keterangan:**

X1 = Aturan  
X2 =Prosedure  
X3 = Tanggung jawab  
X4 = Kontrak tertulis  
X5 = Ancaman  
X6 = Tindakan Hukum  
X7 = Pemaksaan

X8 =Rekomendasi  
X9 = Pertukaran informasi  
X10 = Program pemasaran.  
X11 = Keuntungan  
X12 = Koordinasi  
X13 = Kerjasama

Gambar 3.2  
 Structural Equation Model  
 Pengaruh Birokrasi, Intervensi, Dukungan terhadap Kinerja Saluran  
 Distribusi studi kasus pada PT. Osram Indonesia Cabang Semarang



Sumber dikembangkan untuk tesis ini

Tabel: 3.4.  
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X1 = \lambda 1 \text{ Birokrasi} + \varepsilon 1$ $X2 = \lambda 2 \text{ Birokrasi} + \varepsilon 2$ $X3 = \lambda 3 \text{ Birokrasi} + \varepsilon 3$ $X4 = \lambda 4 \text{ Birokrasi} + \varepsilon 4$ $X5 = \lambda 5 \text{ Intervensi} + \varepsilon 5$ $X6 = \lambda 6 \text{ Intervensi} + \varepsilon 6$ $X7 = \lambda 7 \text{ Intervensi} + \varepsilon 7$ $X8 = \lambda 8 \text{ Dukungan} + \varepsilon 8$ $X9 = \lambda 9 \text{ Dukungan} + \varepsilon 9$ $X10 = \lambda 10 \text{ Dukungan} + \varepsilon 10$	$X11 = \lambda 11 \text{ Kinerja saluran distribusi} + \varepsilon 11$ $X12 = \lambda 12 \text{ Kinerja saluran distribusi} + \varepsilon 12$ $X13 = \lambda 13 \text{ Kinerja saluran distribusi} + \varepsilon 13$
<b>Model Struktural</b>	
Kinerja saluran distribusi = $y 1 \text{ Birokrasi} + y 2 \text{ Intervensi} + y 3 \text{ Dukungan}$	

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

(d) Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matrik varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam penyajian perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi (Hair et, Al.,1995 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.43) menyarankan agar menggunakan matrik varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matrik korelasi.

Untuk ukuran sampel (Hair et.al.,1995 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.43) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimasi parameter. Bila estimasi parameternya berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah 100.

(e) Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

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

(f) Evaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah ini, kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of fit. Untuk itu, tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu ukuran sampel, normalitas, dan linearitas, outliers dan *mutikolinearity* dan *singularity*.

Dalam analisis SEM, tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesa mengenai model (Hair et.al., 1995; Joreskog & Sarbom, 1989; Long, 1983; Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.47- 59). Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan cut off valuenya untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

#### 1) $\chi^2$ Chi Square Statistik

Alat uji paling fundamental untuk mengukur overall fit adalah *likelihood ratio Chi-Square statistic*. Chi Square ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Karen itu bila jumlah sampel yang ada cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel maka statistik Chi-Square harus didampingi oleh alat uji lainnya (Hair et.al., 1995; Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p. 52). Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$ , semakin baik model itu (karena dalam uji chi-square  $\chi^2 = 0$ , berarti benar-benar tidak ada perbedaan,  $H_0$  diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 10$  (Hulland et.al., 1996 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.53).

#### 2) RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square dalam sampel yang besar (Bamgartner & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan

goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et.al.,1995 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.53).

### 3) GFI – *Goodness of Fit Index*

GFI adalah sebuah pengukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) samapai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah “*better fit*”

### 4) AGFI – *Adjusted Goodness of Fit Index*

GFI adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi berganda (Tanaka & Huba, 1989 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.54). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et.al.,1989: Hulland et.al., 1996 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p. 55). Perlu diketahui bahwa baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0.95 dapat diintepretasikan sebagai tingkatan yang baik (Good overall model fit) sedangkan besaran nilai antara 0.90 – 0.95 menunjukkan tingkatan cukup-

*adequate fit* (Hulland et.l., 1996 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.55).

5) CMIN/DF

CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square.  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.55)

6) TLI – *Tucker Lewis Index*

Merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair et.al., 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.57).

7) CFI – *Comparative Fit Index*

Rentang Nilai sebesar 0 – 1, dimana bila mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI  $\geq 0.95$ . Secara ringkas, indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dapat dilihat pada tabel 3.5. dibawah ini:

Tabel 3.5.  
Goodness of Fit Indices

Goodness of fit index	Cut of value
$\chi^2$ – Chi-square	diharapkan kecil
Significant Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Ferdinand Augusty, 2000, p.59

(g) Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997; dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p62). Hair et.al.,1995 (dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p.62) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yang dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $>2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambahkan sebuah alur

baru terhadap model yang diestimasi itu. Modifikasi yang mungkin terhadap sebuah model yang diuji dapat dilakukan dengan pertama kali menguji standardized residual yang dihasilkan oleh model itu. Cut off value sebesar 2.58 (Hair et.al., 1995; Joreskog, 1993 dalam Ferdinand, Augusty, 2000, p63) dapat digunakan untuk menilai significant tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai significant secara statistis pada tingkat 5% dan residual yang significant ini menunjukkan adanya prediction error yang sbstansial untuk sepasang indikator.

### **3.7. Kesimpulan**

Pada bab 3 ini telah dijelaskan mengenai Metodologi Penelitian yang akan digunakan dalam studi. Desain penelitian dan pengumpulan data yang tepat telah diterangkan. Prosedur pengumpulan sampel digambarkan secara garis besar dan proses pengukuran telah dikembangkan.

## BAB IV

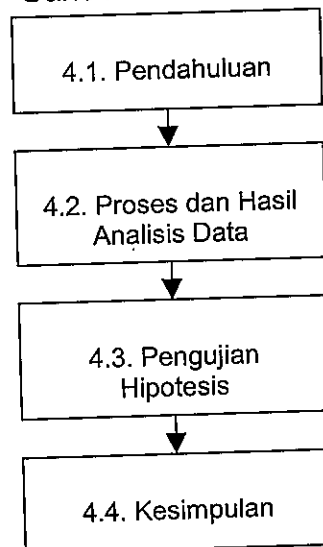
### ANALISIS DATA

#### 4.1. ANALISIS DATA

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

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.1. dibawah ini:

Gambar 4.1  
Garis Besar Bab IV



Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

## 4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) yang terdiri dari 7 (tujuh) tahap yaitu:

### (a) Pengembangan model berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian telah digambarkan pada gambar 2.3 dibab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 13 (tigabelas) indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara Birokrasi, Intervensi, Dukungan dan kinerja saluran distribusi sesuai penjelasan pada tabel 2.1 pada bab II.

### (b) Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada gambar 3.2. pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.3. pada bab II.

### (c) Konversi diagram alur kedalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.5. pada bab III.

### (d) Memilih matriks inputs dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden yang terdiri dari distributor, wholesaler, dan retailer. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

(e) Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

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

- Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negative.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $>0.90$ )

(f) Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kinerja *goodness of fit* seperti telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) adalah seperti tabel 4.1. dibawah ini:

Tabel 4.1  
Indeks Pengujian Kelayakan Model  
(*Goodness of Fit Index*)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of value</i>
$\chi^2$ – Chi-square	diharapkan kecil
Significant Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : (Ferdinand, Augusty, 2000)

(g) Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

**4.2.1. Proses Pengujian dan Analisis Data**

Analisa data bertujuan untuk menguji sebab akibat antara variabel-variabel penelitian. Dalam penelitian ini data diambil dengan menggunakan angket maka sebelum pengambilan data maka perlu pengujian statistik kelayakan angket. Pengujian tersebut berupa uji reliabilitas dan uji validitas angket.

Kemudian setelah angket melewati uji-uji tersebut maka analisis data penelitian dapat dilaksanakan. Pada bagian akan disajikan pengujian Goodness of fit untuk uji Confirmatory Factor Analysis dan Structure Equation Model (SEM) serta pengujian hipotesis.

**4.2.1.1. Uji Reliabilitas**

Langkah pertama sebelum pengambilan data adalah melakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas alat ukur. Dari hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan program SPSS 10.00 didapat bahwa hasil korelasi alpha dari Cronbach lebih besar dari 0.7 (lihat tabel 4.2) untuk 4 variabel yakni Birokrasi, Intervensi, Dukungan dan Kinerja Saluran Distribusi. Suatu angket dapat dikatakan layak untuk diterima (acceptable) jika mempunyai nilai Cronbach alpha

diatas 0.7 (Sekaran, 1992, p.287). Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan hasil pengujian angket adalah dapat diterima dan reliabel (diatas 0.7, lihat tabel 4.2).

#### **4.2.1.2. Uji Validitas Angket**

Uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Angket dikatakan valid mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dari hasil uji validitas item yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.00 didapat hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total didapat harga Corrected Item-Total Correlation seperti tabel 4.2.

Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik, karna syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan reliabel adalah lebih besar dari 0.239 (Imam Ghazali, 2001, p.143) terpenuhi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa angket dikatakan valid. Adapun ringkasan hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2  
Uji Reliabilitas dan Validitas angket

Variabel	Hasil Perhitungan Reliabilitas Alpha Cronbach	Variabel Indikator	Hasil Perhitungan Validitas Var. Indikator Correlation Item - Total Correlation
Birokrasi	0.9728	x1	0.8996
		x2	0.9573
		x3	0.9627
		x4	0.9254
Intervensi	0.9517	x5	0.9356
		x6	0.8892
		x7	0.8896
Dukungan	0.9379	x8	0.8705
		x9	0.8924
		x10	0.8675
Kinerja_Saluran Distribusi	0.9621	x11	0.9123
		x12	0.9184
		x13	0.9313

Sumber : data yang sudah diolah, 2002

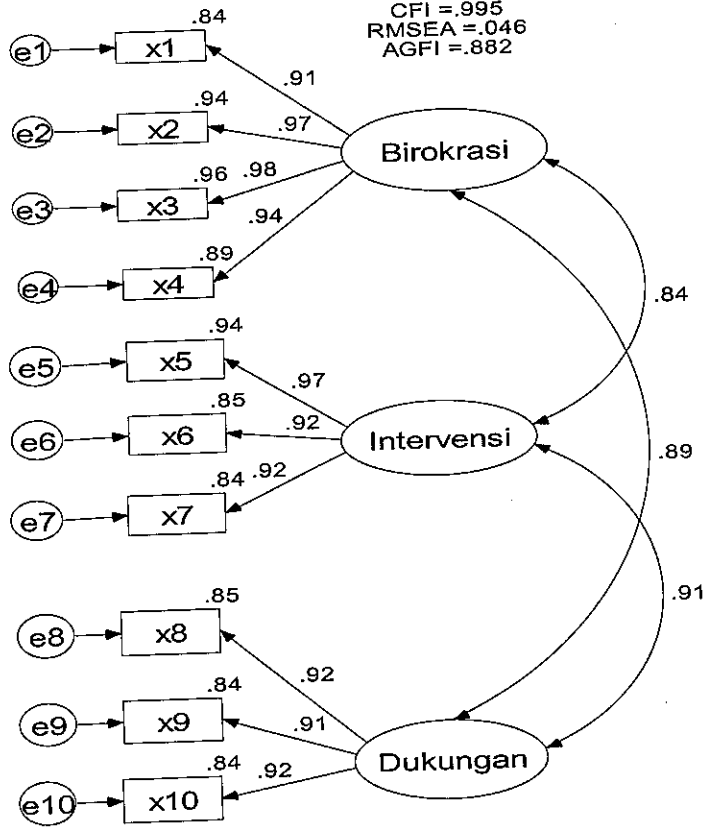
#### 4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)

##### 4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi dimensi-dimensi birokrasi, intervensi dan dukungan. Hasil dari analisis dapat dilihat pada gambar 4.2. dan tabel 4.3. berikut ini:

Gambar 4.2  
 Analisis Faktor Konfirmatori I  
 Pengaruh Birokrasi, Intervensi,  
 Dukungan dan Kinerja Saluran Distribusi

UJI HIPOTESA  
 Chi-Square =38.717  
 Probability =.192  
 CMIN/DF =1.210  
 GFI =.931  
 TLI =.994  
 CFI =.995  
 RMSEA =.046  
 AGFI =.882



Sumber: data primer yang diolah, 2002

**Keterangan:**

- X1 = Aturan
- X2 = Prosedure
- X3 = Tanggung jawab
- X4 = Kontrak tertulis
- X5 = Ancaman

- X6 = Tindakan Hukum
- X7 = Pemaksaan
- X8 = Rekomendasi
- X9 = Pertukaran informasi
- X10 = Program pemasaran

**Tabel 4.3**  
*Standardized Regression Weight Birokrasi, Intervensi, Dukungan*

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.
x1 <----- Birokrasi	1.000		
x2 <----- Birokrasi	1.259	0.065	19.468
x3 <----- Birokrasi	1.329	0.066	20.051
x5 <----- Intervensi	1.000		
x6 <----- Intervensi	0.778	0.040	19.390
x7 <----- Intervensi	0.856	0.045	19.207
x10 <----- Dukungan	1.000		
x9 <----- Dukungan	0.951	0.062	15.461
x8 <----- Dukungan	1.142	0.072	15.778
x4 <----- Birokrasi	1.250	0.071	17.487

Sumber: data primer yang diolah, 2002

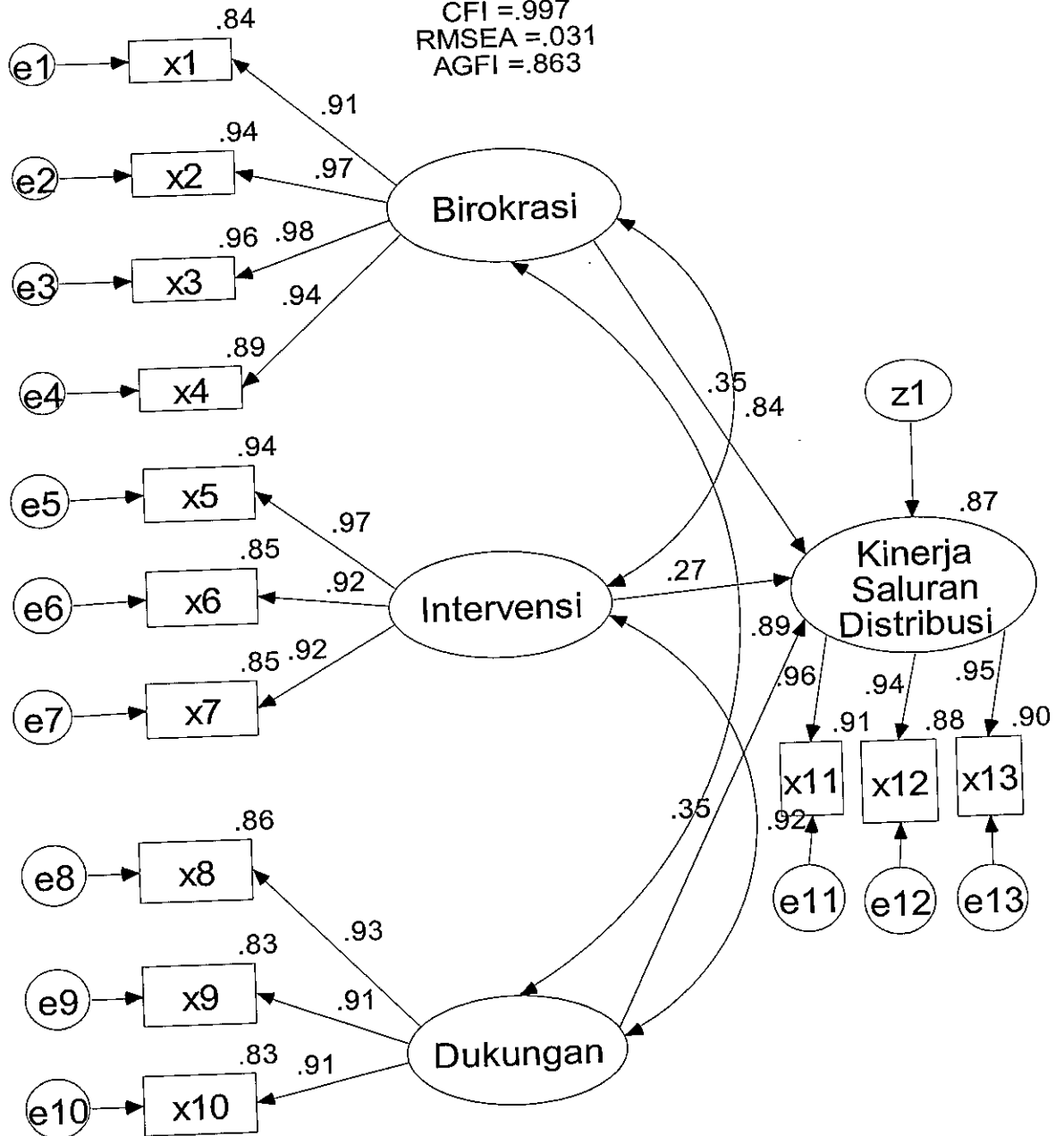
Dari hasil analisis konfirmatory ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi sudah memiliki nilai standardized estimate yang diterima secara signifikan dengan nilai  $C.R \geq 2,00$ . Sehingga semua indikator dapat diterima dengan baik.

#### **4.2.2.2. Struktural Equation Modeling (SEM)**

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatory, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.3. dan tabel 4.4. dibawah ini:

Gambar 4.3  
Structural Equation Modeling  
Pengaruh Birokrasi, Intervensi, Dukungan  
dan Kinerja Saluran Distribusi

UJI HIPOTESA  
Chi-Square =64.517  
Probability =.290  
CMIN/DF =1.094  
GFI =.911  
TLI =.996  
CFI =.997  
RMSEA =.031  
AGFI =.863



Sumber : data primer yang diolah, 2002

**Keterangan:**

X1 = Aturan  
 X2 = Prosedure  
 X3 = Tanggung jawab  
 X4 = Kontrak tertulis  
 X5 = Ancaman  
 X6 = Tindakan Hukum  
 X7 = Pemaksaan

X8 = Rekomendasi  
 X9 = Pertukaran informasi  
 X10 = Program pemasaran.  
 X11 = Keuntungan  
 X12 = Koordinasi  
 X13 = Kerjasama

Tabel 4.4  
*Standardized Regression Weight*  
*Structural Equation Modelling* Birokrasi, Intervensi,  
 Dukungan dan Kinerja Saluran Distribusi

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.
Kinerja_Saluran_Distrib <- Birokrasi	0.402	0.127	3.174
Kinerja_Saluran_Distri <- Intervensi	0.256	0.125	2.048
Kinerja_Saluran_Distribu <- Dukungan	0.374	0.186	2.005
x1 <----- Birokrasi	1.000		
x2 <----- Birokrasi	1.258	0.065	19.417
x3 <----- Birokrasi	1.330	0.066	20.120
x5 <----- Intervensi	1.000		
x6 <----- Intervensi	0.780	0.040	19.357
x7 <----- Intervensi	0.860	0.045	19.281
x10 <----- Dukungan	1.000		
x9 <----- Dukungan	0.955	0.063	15.206
x8 <----- Dukungan	1.155	0.073	15.841
x11 <---- Kinerja_Saluran_Distribusi	1.000		
x13 <---- Kinerja_Saluran_Distribusi	0.981	0.047	20.975
x12 <---- Kinerja_Saluran_Distribusi	1.060	0.054	19.714
x4 <----- Birokrasi	1.250	0.072	17.458

Sumber: data primer yang diolah, 2002

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap chi-square model sebesar 64,517 Indeks GFI, AGFITLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, seperti dalam tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4.5.  
Indeks Pengujian Kelayakan  
Structural Equation Modeling Hubungan Kausalitas Birokrasi,  
Intervensi, Dukungan dengan Kinerja Saluran Distribusi

Goodness of fit index	Cut of value	Hasil Analisis	Evaluasi model
$\chi^2$ Chi-square	Kecil	64,517	
Significant Probability	$\geq 0.05$	0,290	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,031	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,911	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,863	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,094	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,996	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,997	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2002

#### 4.2.2.3. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya seperti yang disajikan dalam tabel 4.6. Dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), dapat dilihat bahwa tidak ada yang menyimpang. Jadi data yang digunakan memiliki sebaran yang normal seperti pada tabel 4.6. dibawah ini:

Tabel 4.6.  
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x4	1.000	10.000	0.124	0.505	-0.292	-0.596
x13	1.000	10.000	0.042	0.173	-0.424	-0.865
x12	1.000	10.000	0.058	0.236	-0.632	-1.289
x11	1.000	10.000	-0.002	-0.008	-0.646	-1.319
x8	1.000	10.000	0.242	0.987	-0.718	-1.465
x9	1.000	10.000	-0.129	-0.529	-0.310	-0.632
x10	1.000	10.000	-0.028	-0.114	-0.400	-0.817
x7	1.000	10.000	0.070	0.287	-0.424	-0.865
x6	1.000	9.000	-0.136	-0.554	-0.706	-1.441
x5	1.000	10.000	0.003	0.011	-0.574	-1.172
x3	1.000	10.000	0.178	0.725	-0.499	-1.018

x2	1.000	10.000	0.044	0.178	-0.461	-0.941
x1	1.000	10.000	0.110	0.451	-0.041	-0.084
		Multivariate			8.342	2.112

Sumber: data primer yang diolah, 2002

#### 4.2.2.4. Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair et.al.,1995 dalam Ferdinand, Augusty, 2000).

##### 4.2.2.4.1. Univariate Outliers

Univariate outliers dapat diuji dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam standard score atau z-score yang memiliki nilai rata-rata nol dan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair et.al.,1995 dalam Ferdinand, Augusty, 2000). Pengujian univariate outliers data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 10.00 pada menu deskriptives statistic-summaries. Observasi atau data yang mempunyai z-score  $\geq 3.00$  dikategorikan sebagai outliers. Hasil pengujian univariate outliers pada tabel 4.7. menunjukkan tidak adanya univariate outliers.

Tabel 4.7

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.12527	2.27184	2.05E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.84619	1.86267	1.96E-16	1.0000000
Zscore(X3)	100	-1.74539	1.79257	-1.2E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	-1.83489	1.79456	-6.2E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-1.95317	1.88494	6.93E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.50423	1.65217	-1.3E-16	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.18896	2.04774	-5.9E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-1.88427	1.74709	3.80E-16	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.21770	2.11187	-1.2E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.21508	1.92096	-1.3E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.22049	1.79245	-2.2E-16	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.98664	1.72286	2.50E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-2.17970	1.88186	1.18E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : data primer yang diolah, 2002

#### 4.2.2.4.2. Multivariate Outliers

Meskipun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya outliers pada tingkat univariate, tetapi data-data itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Uji Mahalanobis distance tiap data dapat dihitung dan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional (Hair, et al, 1995, Tabachnick dan Fidell, 1996 pada Ferdinand Augusty et al, 2000). Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 13 (jumlah variabel bebas) pada tingkat  $p < 0,001$  adalah  $\lambda^2 (13,0,001) = 34,528$  adalah multivariate outliers. Namun dalam analisis ini outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari

analisis tersebut (Augusty Ferdinand, 2000). Data mahalonobis distance dapat dilihat pada lampiran output d tesis ini. Untuk tabel 4.8 dibawah ini memperlihatkan Mahal. Distance dari data yang sudah diolah menggunakan program SPSS.

Tabel 4.8  
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16.0718	81.5655	50.5000	11.6956	100
Std. Predicted Value	-2.944	2.656	.000	1.000	100
Standard Error of Predicted Value	5.2041	14.9679	10.4334	2.1894	100
Adjusted Predicted Value	19.4000	84.0890	50.2893	12.6185	100
Residual	-59.2470	53.4797	1.450E-14	26.5496	100
Std. Residual	-2.080	1.877	.000	.932	100
Stud. Residual	-2.254	2.064	.003	1.002	100
Deleted Residual	-69.5931	66.0144	.2107	30.7813	100
Stud. Deleted Residual	-2.310	2.105	.004	1.009	100
Mahal. Distance	2.314	26.344	12.870	5.493	100
Cook's Distance	.000	.079	.012	.015	100
Centered Leverage Value	.023	.266	.130	.055	100

a. Dependent Variable: RESP

Sumber : data yang sudah diolah, 2002

Hasil yang diperoleh dalam pengujian Mahal. Distance ini adalah yang paling rendah adalah 2,314 dan yang paling tinggi 26,344, yang artinya tidak ada kasus yang dapat dipandang sebagai multivariate outliers.

#### 4.2.2.5. Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Untuk mengetahui multikolinearitas (multicollinearity) dan singularitas (singularity) pada kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan matriks kovarian sampelnya. Determinan yang kecil

atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1996 pada Ferdinand Augusty et al, 2000). Didalam penelitian ini, nilai determinan dan matrik kovarian sampelnya adalah sebesar 1.3469e+000 dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Oleh karena itu data ini layak digunakan.

#### 4.2.2.6. Evaluasi Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual menunjukkan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dengan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\leq \pm 2,58$  pada taraf signifikansi 0,01 (Hair et.al.,1995 dalam Ferdinand, Augusty, 2000). Dalam model penelitian ini standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada tabel 4.9.

Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara significant karena nilai residualnya  $\leq \pm 2,58$ .

Tabel 4.9  
Standardized Residual Covariances

	x4	x13	x12	x11	x8	x9	x10
x4	-0.000						
x13	-0.109	0.000					
x12	-0.236	0.153	0.000				
x11	0.135	-0.042	-0.078	0.000			
x8	-0.023	0.046	0.196	0.248	-0.000		
x9	-0.036	-0.201	-0.252	0.051	0.062	0.000	
x10	0.320	-0.099	-0.323	0.101	-0.173	0.133	-0.000
x7	-0.071	-0.110	0.174	0.311	0.194	-0.196	0.063
x6	0.024	-0.096	0.127	0.168	0.139	0.041	-0.085

x5	-0.051	-0.215	-0.102	0.070	0.111	-0.135	-0.077
x3	0.043	-0.020	-0.127	0.147	-0.137	-0.192	0.229
x2	-0.014	-0.097	-0.137	0.136	-0.094	-0.166	0.249
x1	-0.151	-0.096	-0.017	0.215	-0.133	-0.050	0.439

	x7	x6	x5	x3	x2	x1
x7	-0.000					
x6	-0.119	-0.000				
x5	0.020	0.024	-0.000			
x3	0.030	0.134	-0.116	-0.000		
x2	0.069	0.222	-0.022	-0.013	-0.000	
x1	0.421	-0.090	-0.030	-0.017	0.084	-0.000

Sumber : data primer yang diolah, 2002

#### 4.2.2.7. Uji Reliability dan Variance Extract

##### 4.2.2.7.1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (reliability) 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.al.,1995 dalam Ferdinand, Augusty, 2000):

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

Keterangan

- (a) Standart Loading diperoleh dari standard loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.  
 (b)  $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0.7$

Hasil Standard loading data:					
Birokrasi	0.91 +	0.97 +	0.98 +	0.94 =	3.80
Intervensi	0.97 +	0.92 +	0.92	=	2.81
Dukungan	0.83 +	0.91 +	0.91	=	2.65
Kinerja_Saluran_Distribusi	0.96 +	0.94 +	0.95	=	2.85

Hasil Measurement error data :					
Birokrasi	0.16 +	0.06 +	0.04 +	0.11 =	0.37
Intervensi	0.06 +	0.15 +	0.15	=	0.36
Dukungan	0.14 +	0.17 +	0.17	=	0.48
Kinerja_Saluran_Distribusi	0.09 +	0.12 +	0.1	=	0.31

Perhitungan reliabilitas data :

$$\begin{aligned} \text{Birokrasi} &= \frac{3.80^2}{3.80^2 + 0.37} = 0.97501688 \\ \text{Intervensi} &= \frac{2.81^2}{2.81^2 + 0.36} = 0.956395877 \\ \text{Dukungan} &= \frac{2.65^2}{2.65^2 + 0.48} = 0.936021326 \\ \text{Kinerja_Saluran_Distribusi} &= \frac{2.85^2}{2.85^2 + 0.31} = 0.963237474 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0.7$ , jadi penelitian ini dapat diterima.

#### 4.2.2.7.2. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai varians extracted yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$ .

Rumus yang digunakan adalah (Augusty Ferdinand, 2000):

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan

- (a) Standart Loading diperoleh langsung dari standard loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.  
 (b)  $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil Square Standard loading data:					
Birokrasi	$0.91^2 +$	$0.97^2 +$	$0.98^2 +$	$0.94^2 =$	3.6130
Intervensi	$0.97^2 +$	$0.92^2 +$	$0.92^2$	$=$	2.6337
Dukungan	$0.83^2 +$	$0.91^2 +$	$0.91^2$	$=$	2.3451
Kinerja_Saluran_Distribusi	$0.96^2 +$	$0.94^2 +$	$0.95^2$	$=$	2.7077

Hasil Measurement error data :					
Birokrasi	0.16 +	0.06 +	0.04 +	0.11 =	0.37
Intervensi	0.06 +	0.15 +	0.15	=	0.36
Dukungan	0.14 +	0.17 +	0.17	=	0.48
Kinerja_Saluran_Distribusi	0.09 +	0.12 +	0.1	=	0.31

Perhitungan reliabilitas data :

Birokrasi	=	$\frac{3.6130}{3.6130 + 0.37}$	=	0.907105
Intervensi	=	$\frac{2.6337}{2.6337 + 0.36}$	=	0.879747
Dukungan	=	$\frac{2.3451}{2.3451 + 0.48}$	=	0.830095
Kinerja_Saluran_Distribusi	=	$\frac{2.7077}{2.7077 + 0.31}$	=	0.897273

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0.50$ , sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10  
Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Birokrasi	0.97501688	0.907105
Intervensi	0.956395877	0.879747
Dukungan	0.936021326	0.830095
Kinerja_Saluran_Distribusi	0.963237474	0.897273

Sumber: data primer yang diolah, 2002

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui faktor konfirmatori dan structural equation model, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*:  $Chi-square = 64,517$ ; Probabilitas = 0.290 ;  $CMIN/DF = 1,094$  ;  $GFI = 0,911$  ;  $TLI = 0,996$  ;  $CFI = 0,997$  ;  $RMSEA = 0,031$  ;  $AGFI = 0,863$  seperti dalam tabel 4.4. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 3 (tiga) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada tabel 4.10.

#### 4.3.1. Pengujian Hipotesis I

*H1: Semakin jelas Birokrasi maka semakin tinggi kinerja saluran distribusi*

Hipotesis pertama diatas dibentuk oleh indikator-indikator aturan, prosedur, tanggung jawab dan kontrak tertulis untuk variabel Birokrasi sementara itu indikator untuk variabel Kinerja Saluran Distribusi meliputi keuntungan, kerjasama dan koordinasi. Jika dilihat pada tabel 4.4. maka nilai  $C.R. \geq 3,174 (= 2)$  . Nilai tersebut jauh diatas nol sehingga hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi sama dengan nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk birokrasi terhadap kinerja saluran distribusi.

#### **4.3.2. Pengujian Hipotesis II**

*H2 : Semakin tinggi intervensi yang dilakukan perusahaan terhadap salurannya maka semakin rendah kinerja saluran distribusi.*

Jika dilihat pada tabel 4.4. maka nilai  $C.R. \geq 2,048 (= 2)$ . Nilai tersebut jauh diatas nol sehingga hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi sama dengan nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk intervensi terhadap kinerja saluran distribusi. Dari hasil perhitungan *full structural equation model* terlihat bahwa indikator yang mendimensikan konstruk intervensi adalah dimensi ancaman, tindakan hukum dan pemaksaan sementara variabel kinerja saluran distribusi meliputi dimensi keuntungan, kerjasama dan koordinasi.

#### **4.3.3. Pengujian Hipotesis III**

*H3 : Semakin tinggi dukungan maka semakin tinggi kinerja saluran distribusi.*

Hipotesis ketiga diatas dibentuk oleh indikator-indikator rekomendasi, pertukaran informasi dan program pemasaran untuk variabel Dukungan sementara itu indikator untuk variabel Kinerja Saluran Distribusi meliputi keuntungan, kerjasama dan koordinasi. Jika dilihat pada tabel 4.4. maka nilai  $C.R. \geq 2.005 (= 2)$ . Nilai tersebut jauh diatas nol sehingga hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi sama dengan nol dapat

ditolak dan menerima hipotesa alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk dukungan terhadap kinerja saluran distribusi.

#### 4.4. Kesimpulan

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 3 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria goodness of fit dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam bab V.

Tabel 4.11  
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
<i>H1: Semakin jelas Birokrasi perusahaan maka semakin tinggi kinerja saluran distribusi</i>	Diterima
<i>H2: Semakin tinggi intervensi yang dilakukan perusahaan terhadap salurannya maka semakin rendah kinerja saluran distribusi</i>	Diterima
<i>H3: Semakin tinggi dukungan yang dilakukan perusahaan terhadap salurannya maka semakin tinggi kinerja saluran distribusi.</i>	Diterima

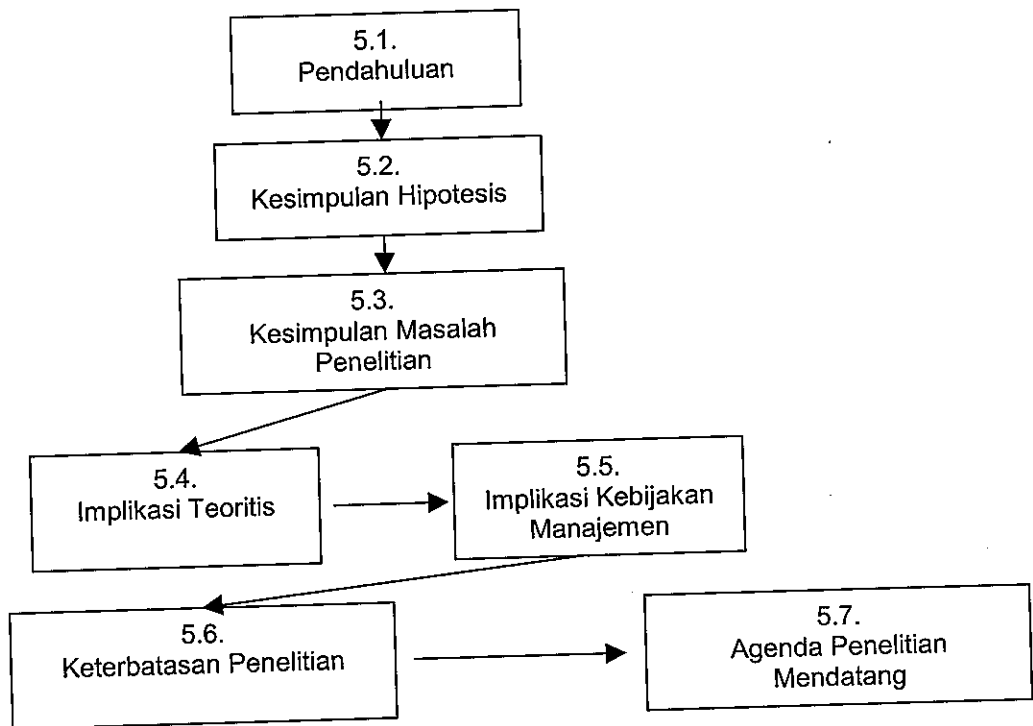
Sumber : data yang sudah diolah, 2002

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. Pendahuluan

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada bab I dan bab II. Implikasi teoritis dan kebijakan manajemen yang akan dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang seperti yang terlihat pada gambar 5.1. dibawah ini:



Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

Dalam bab I terdahulu, peneliti telah menjelaskan tentang terjadinya penurunan saluran distribusi yang dialami oleh perusahaan setelah akuisisi yang dilakukan terhadap PT. Comet Indonesia (dapat dilihat pada tabel 1.1). Penurunan saluran distribusi secara tidak langsung akan mempengaruhi penyebaran barang ke konsumen dimana konsumen tidak bisa mendapatkan barang perusahaan secara cepat maupun tepat. Implikasi selanjutnya akibat ketidak merataan distribusi barang maka mempengaruhi kinerja penjualan yang dialami oleh perusahaan

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Bret A. Boyle et. al (1995) terhadap 747 distributor di USA, Bret A. Boyle et. al (1995) menyimpulkan adanya pengaruh birokrasi, intervensi dan dukungan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap kinerja mereka dalam memasarkan produk pabrian. Bret A. Boyle et. al (1995) menemukan pengaruh positive untuk Birokrasi serta Dukungan sedangkan Intervensi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja mereka dalam memasarkan produk perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bret A. Boyle et. al (1995) ini pada dasarnya adalah melanjutkan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu seperti John. G., and Martin. J, 1984; Dwyer & Oh, 1987; Mintzburg, 1976 ; Stern & El Ansary,1988 ; Mohr dan Nevin, 1990 ; Keith,jackson dan Crosby, 1990. Maka selanjutnya peneliti tertarik untuk melakukan penelitian kembali terhadap variabel-variabel yang telah diteliti oleh Bret A. Boyle et. al (1995) dan dimplikasikan terhadap saluran

distribusi yang dimiliki oleh perusahaan yang meliputi distributor, wholesaler serta retailer yang tersebar di Jawa Tengah dan Yogyakarta.

Untuk mendukung penelitian ini, maka dalam bab II peneliti memaparkan landasan teori yang mendukung penelitian ini yang dikemukakan oleh para ahli yang berpengalaman dibidangnya melalui jurnal-jurnal yang telah dipublikasikan oleh media Internasional. Disini peneliti menjelaskan tentang variabel-variabel penelitian yang meliputi Kinerja saluran distribusi, Birokrasi, Intervensi dan Dukungan. Masing-masing variabel didukung oleh indikator-indikator yang membantu untuk menguji variabel diatas.

Indikator dari Kinerja saluran distribusi adalah keuntungan, koordinasi dan kerjasama sementara untuk Birokrasi meliputi indikator aturan, prosedur dan tanggung jawab. Untuk intervensi indikatornya meliputi ancaman, tindakan hukum dan pemaksaan, dan untuk variabel dukungan maka indikatornya adalah rekomendasi, pertukaran informasi dan program pemasaran. Dalam bab II ini juga dijelaskan perihal hipotesis yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian ini yang meliputi 3 (tiga) hipotesis.

Untuk menguji hipotesis-hipotesis dari bab II, maka didalam bab III dijelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Populasi penelitian adalah semua distributor, wholesaler dan retailer yang dimiliki perusahaan didaerah Jawa Tengah dan Jogjakarta yang telah terpilih secara acak. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode

angket, yaitu dengan memberi daftar pertanyaan atau kuesioner kepada responden yang telah dipilih secara acak sebanyak 100 responden. Sementara untuk teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) pada software AMOS 4.0.

Setelah data dikumpulkan secara lengkap, maka didalam bab IV diuraikan hasil pengolahan data yang sudah dilakukan dengan menggunakan AMOS 4.0. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji ke-3 (ketiga) hipotesis yang diajukan peneliti. Model yang diajukan dapat diterima dengan asumsi-asumsi yang telah terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covarian*  $\leq \pm 2,58$ , sementara *nilai determinant of covariance matriknya* adalah  $1.428435e+002$ .

Model pengukuran *eksogenous* yaitu dimensi birokrasi, intervensi dan dukungan serta model *eksogenous* untuk dimensi kinerja saluran distribusi akan diuji dengan *analisis factor konfirmatory*. Selanjutnya model tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai model keseluruhan (*full model*). *Full model* terdiri dari 12 *observed variabel* atau indikator dan 4 *latent variabel* untuk model pengujian kausalitas birokrasi, intervensi dan dukungan terhadap kinerja saluran distribusitelah memenuhi kriteria *goodness of fit*: *Chi-square* = 64,517; Probabilitas = 0.290 ; *CMIN/DF* = 1,094 ; *GFI* = 0,911 ; *TLI* =0.996 ; *CFI* =0.997 ; *RMSEA* =0.031 ; *AGFI* = 0,863 seperti dalam tabel 4.4. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa 3 (tiga) hipotesa yang diajukan dapat dibuktikan.

## **5.2. Kesimpulan Hipotesis**

### **5.2.1. Birokrasi dan Kinerja Saluran Distribusi**

*H1: Semakin tinggi Birokrasi maka semakin tinggi kinerja saluran distribusi.*

Birokrasi yang dibuat oleh perusahaan bukanlah ditujukan untuk mempersulit anggota saluran distribusi didalam melakukan transaksi dengan perusahaan namun lebih dititik beratkan pada pedoman untuk keuntungan bersama. Dengan adanya aturan yang jelas dari perusahaan, prosedur yang sesuai dengan norma kelaziman dalam dunia bisnis serta tanggung jawab yang jelas antara perusahaan dengan saluran distribusi serta kontrak tertulis maka ini akan menimbulkan dorongan bagi anggota saluran distribusi didalam meningkatkan kinerja mereka dalam memasarkan barang yang diproduksi oleh perusahaan.

Dalam penelitian terdahulu oleh Aiken and Hage (1966) ; Mintzburg (1976) ; John and Martin (1984) ; Brett A Boyle., (1995) ; Dwyer and Oh (1987) telah membuktikan bahwa birokrasi yang dibuat oleh perusahaan berpengaruh positive kinerja para anggota saluran distribusi dan dalam penelitian ini diperoleh hasil yang sama. Kinerja Saluran distribusi meningkat dalam memasarkan barang yang diproduksi perusahaan (OSRAM), dimana semakin jelas birokrasi perusahaan maka semakin tinggi kinerja saluran distribusi.

### **5.2.2. Intervensi dan Kinerja Saluran Distribusi**

*H2: Semakin tinggi intervensi maka semakin rendah kinerja saluran distribusi*

Roering (1977) ; Kasulis and Spekman (1980) ; Dwyer and Walker (1981) ; Kale (1986) ; Gile and Kale (1989) ; Frazier and Rody (1991) ; Brett A Boyle., (1995) dalam penelitiannya menemukan terdapatnya hubungan negative yang significant antara tindakan intervensi yang dilakukan perusahaan dengan kinerja salurannya. Tindakan intervensi menimbulkan perlawanan dari anggota salurannya sehingga kinerja mereka menjadi turun. Intervensi perusahaan merupakan hal yang tidak disenangi oleh para anggota saluran distribusi. Para anggota saluran distribusi melihat ancaman , tindakan hukum serta pemaksaan bukanlah cara yang bisa mempengaruhi mereka untuk mengikuti keinginan perusahaan karena ini akan menimbulkan perlawanan bagi mereka terhadap perusahaan. Disisi lain barang lampu ini bukanlah produk yang bersifat monopoli, dimana jika para anggota saluran distribusi tidak berbisnis dengan perusahaan mereka tidak akan rugi karena masih ada produsen lampu lain yang memiliki barang yang sama seperti Philips, GE, Chyoda, Luxram, National, Toshiba dsb. Kerugian justru terjadi bagi perusahaan dimana barang mereka akan sulit menyebar kepasar karena sedikitnya para anggota yang mau menyebarkan barang itu. Jika perusahaan melakukan distribusi secara langsung ini yang lebih rugi lagi karena cost yang akan ditanggung perusahaan akan semakin besar dan belum tentu optimal.

Dalam penelitian ini telah dibuktikan bahwa para anggota saluran distribusi menolak intervensi yang dilakukan perusahaan karena ini akan mengganggu kinerja mereka didalam memasarkan produk perusahaan, sehingga terbukti hipotesis bahwa semakin tinggi tingkat intervensi perusahaan terhadap saluran distribusinya maka semakin rendah kinerja mereka didalam memasarkan produk perusahaan.

### **5.2.3. Dukungan dan Kinerja Saluran Distribusi**

*H3: Semakin tinggi dukungan maka semakin tinggi kinerja saluran distribusi.*

Oleh karena perusahaan berada dalam pasar persaingan sempurna, dimana terdapat beberapa macam perusahaan yang memproduksi barang sejenis maka perusahaan sangat dituntut untuk dapat mengembangkan kreativitas didalam membantu saluran distribusinya dalam memasarkan produk perusahaan. Kreativitas perusahaan itu dapat dilihat dari indikator dalam penelitian ini yakni adanya rekomendasi yang diberikan perusahaan terhadap saluran distribusi yang sedang melakukan sebuah transaksi seperti untuk memenangkan proyek pemilik proyek meminta garansi keaslian produk ataupun quality pada saluran distribusi perusahaan. Adanya pertukaran informasi antara perusahaan dengan anggota salurannya sehingga informasi pasar cepat ditindak lanjuti, serta dukungan program pemasaran dari perusahaan.

Didalam penelitian ini kembali terbukti bahwa dukungan perusahaan terhadap saluran distribusinya berpengaruh positive terhadap kinerja saluran distribusi itu sendiri. Saluran distribusi merasa dihargai oleh perusahaan atas dukungan yang diberikan sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Para peneliti yang telah melakukan penelitian terhadap variabel ini adalah: Deci and Ryan (1985) ; Boyle et al (1992) ; Scheer and Stern (1992) ; Brett A Boyle., (1995).

### **5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian**

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja saluran distribusi. Suatu uraian pada bab I yang mengemukakan adanya *research problem* sebagai berikut:

Sejauh mana hubungan antara birokrasi yang dimiliki perusahaan, intervensi yang dilakukan perusahaan serta dukungan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi kinerja saluran distribusi, sehingga antara perusahaan dengan anggota saluran distribusinya dapat berbisnis saling menguntungkan, terciptanya kerjasama yang harmonis dan koordinasi yang baik dalam memasarkan hasil produk perusahaan (lampu). Gangguan terhadap kinerja saluran distribusi akan menimbulkan efek negative yang lebih besar diderita oleh perusahaan karena adanya keengganan anggota saluran distribusi untuk mendistribusikan produk perusahaan.

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

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

- ◆ Semakin jelas birokrasi antara perusahaan dengan anggota salurannya, maka kinerja saluran distribusi yang digunakan perusahaan akan semakin tinggi kinerjanya
- ◆ Semakin kuat intervensi yang dilakukan oleh anggota saluran distribusi yang mempunyai sumber pengaruh (perusahaan), maka saluran distribusi yang digunakan akan semakin rendah kinerjanya.
- ◆ Semakin tinggi dukungan yang dilakukan oleh anggota saluran distribusi yang mempunyai sumber pengaruh (perusahaan), maka saluran distribusi yang digunakan akan semakin tinggi kinerjanya.

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

- ◆ Birokrasi mempengaruhi secara positive terhadap kinerja saluran distribusi.
- ◆ Intervensi mempengaruhi secara negative terhadap kinerja saluran distribusi.
- ◆ Dukungan mempengaruhi secara positive terhadap kinerja saluran distribusi.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori kinerja saluran distribusi, birokrasi, intervensi dan dukungan diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja saluran distribusi (birokrasi, intervensi, dukungan) yaitu:

- ◆ Kinerja saluran distribusi dipengaruhi secara positive oleh birokrasi perusahaan terhadap anggota saluran distribusinya. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja saluran distribusi dipengaruhi oleh birokrasi perusahaan (Brett A. Boyle, et al., 1995).
- ◆ Kinerja saluran distribusi dipengaruhi secara negative oleh intervensi perusahaan terhadap anggota saluran distribusinya. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja saluran distribusi dipengaruhi oleh intervensi perusahaan (Brett A. Boyle, et al., 1995).

- ◆ Kinerja saluran distribusi dipengaruhi secara positive oleh dukungan perusahaan terhadap anggota saluran distribusinya. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja saluran distribusi dipengaruhi oleh dukungan perusahaan (Brett A. Boyle, et al., 1995).

### **5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen**

Dari hasil pengolahan penelitian yang diuraikan dalam bab IV terdahulu, terlihat bahwa variabel birokrasi dan dukungan yang dilakukan oleh perusahaan mempunyai pengaruh positive terhadap kinerja saluran distribusi. Sementara itu untuk variabel intervensi yang dilakukan perusahaan terhadap anggota salurannya mempunyai pengaruh negative terhadap kinerja saluran distribusinya. Sehingga untuk meningkatkan kinerja saluran distribusi itu, maka beberapa kebijakan yang dapat diterapkan oleh para manejer perusahaan sebagai berikut:

- ◆ Perusahaan dituntut untuk transparan (jelas) terhadap kebijakan-kebijakan yang akan dilakukannya terhadap anggota salurannya. Kebijakan-kebijakan yang mengatur tentang hubungan antara perusahaan dengan anggota salurannya harus jelas, saling menguntungkan dan tanpa paksaan. Birokrasi yang dilakukan oleh perusahaan saat ini seperti aturan, prosedur, tanggung jawab serta kontrak tertulis dapat diterima dengan baik oleh anggota saluran

distribusinya karena adanya transparansi dari perusahaan (sesuai dengan hasil penelitian ini).

- ◆ Intervensi perusahaan merupakan bentuk tindak pemaksaan terhadap anggota salurannya karena ini akan menimbulkan perlawanan negative dari para anggota distribusinya dan selanjutnya akan menurunkan kinerja anggota saluran dalam memasarkan produk perusahaan. Dalam pasar persaingan sempurna (seperti yang dialami perusahaan saat ini) ancaman, tindakan hukum dan pemaksaan bukanlah tindakan bijaksana karena anggota saluran distribusi akan beralih memasarkan produk kompetitor. Jika hal ini terjadi tentu yang rugi juga perusahaan karena produknya tidak tersedia dipasar sehingga implikasi selanjutnya akan mempengaruhi performance perusahaan dalam menghasilkan laba.
- ◆ Dukungan merupakan bentuk komitmen perusahaan untuk meningkatkan kinerja anggota salurannya dalam memasarkan produk perusahaan. Dengan dukungan yang tinggi (kuat) dari perusahaan maka anggota saluran akan merasa dihargai dalam memasarkan produk perusahaan sehingga akan berdampak terhadap kinerjanya dalam memasarkan produk (tinggi). Dukungan perusahaan dapat berupa produk-produk promo yang membantu saluran dalam penyebaran barang ke konsumennya.
- ◆ Untuk itu diharapkan manajemen perusahaan untuk melakukan pertemuan yang bersifat rutin dengan anggota salurannya (distributor,

wholesaler dan retailer) seperti 3 (tiga) bulan sekali untuk membahas kebijakan-kebijakan yang telah dijalankan perusahaan maupun yang akan diimplementasikan. Dari pertemuan ini diharapkan adanya kesamaan pandangan antara perusahaan dengan anggota salurannya. Dan selanjutnya akan menguntungkan perusahaan karena terjadinya peningkatan kinerja dari anggota saluran sehingga distribusi produk bisa cepat sampai ketangan konsumen.

#### **5.6. Keterbatasan Penelitian**

- ◆ Keterbatasan dalam penelitian ini anatara lain adalah mengenai obyek penelitian yang hanya pada satu cabang saja yaitu PT. Osram Indonesia cabang Semarang, sehingga respondennya hanya distributor, wholesaler serta retailer yang hanya ada di Jawa Tengah dan Jogjakarta.
- ◆ Keterbatasan lain disebabkan karena tidak semua indikator maupun variabel dalam penelitian terdahulu diikutsertakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk mempersingkat waktu penelitian, mengurangi jawaban asal-asalan dan disesuaikan dengan obyek penelitian

#### **5.7. Agenda Penelitian Mendatang**

- ◆ Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda (industri yang berbeda) atau lebih luas

misalnya semua cabang dari perusahaan (Osram) yang ada di Indonesia.

- ◆ Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan pemakaian indikator atau observed variable yang lebih banyak dengan menyesuaikan kondisi obyek penelitian.

## Daftar Pustaka

- Anderson, Erin, George S, Day, V. Kasturi Rangan, (1997). "Strategic Channel Design", **Sloan Management Review**, Summer.
- Bocon, L.D, **Using Amos For Structural Equation Modeling in Market Research**, Lynch Bacon & Associates. SPSS Inc.
- Boyle, B., Dwyer, F.R., Robicheaux, R., and Simpson, J. (1992), "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures", **Journal of Marketing Research**.
- Brett A. Boyle and Foyle, B., Dwyer. (1995), "Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationship in Industrial Distribution Channels", **Journal of Bussiness Research**,32, pp. 189-200.
- Bruce, Mallen.(1996), "Selecting Channels of Distribution: a multi-stage process", **Journal of Physical Distribution & Logistic Management**, 26, pp. 05-21.
- Cooper, D.R and Emory, C.W. **Metode Penelitian Bisnis**, Jilid 1, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga Jakarta.
- Corey, R.E., Caspedes, F.V. and Rangan, V.K. (1989), "Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products", **Harvard Business School Press**, Boston, MA, pp. 22-59.
- Cravens W David, **Strategi Pemasaran**, Jilid 2, Edisi Keempat, Penerbit Erlangga Jakarta.
- Dwyer, F. R., and Oh, S., (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Economy of Marketing Cahnnels", **Journal of Marketing Research**, 22, 347-358.
- Dwyer, F. R., and Oh, S., (1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies", **Journal of Marketing Research**, 52, 21-35.
- Dwyer, F. R., Schurr. P., and Oh, S., (1987), "Developing Buyer – Seller Relationship", **Journal of Marketing Research**, 51, 11-27.
- Dwyer, F. R., and Walker. O., (1981), "Bargaining in an Asymmetrical Power Structure", **Journal of Marketing Research**, 45, 104-115.

- Emerson, R. (1962), "Power-Dependence Relation" **American Sociological Review**, 27(February 1962),pp. 31-41.
- Ferdinand, Augusty, (2000). **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Jr, Joseph F, Rolph E Anderson, Ronald L. Tatham and William C BLACK, (1995). **Multivariate Data Analysis With Readings**, (Fourth Edition), Precentice Hall International, Inc.
- Hulland, J. and Chow, Y.H, & Lam, S. Use of Causal Models in Marketing Research: A Review. **International Journal of Research in Marketing**, 13, pp. 181 – 197.
- Imam Ghozali, (2001). **Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS**, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro Semarang.
- John, G., and Martin, J., (1984), "Effect of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output" **Journal of Marketing Research**, 21, 170-183.
- John, G., and Reve, T., (1982), "The Reliability and Validity of Key Informant data from Dyadic Relationship in Marketing Channels", **Journal of Marketing Research**, 19, 517-524.
- Kusumowardhani., (2001), "Hubungan Kekuasaan dan Kemitraan terhadap Efektivitas Saluran Distribusi Bahan Bakar Minyak Tanah", **Universitas Diponegoro**.
- Kim Yongkyu, (1998), "A study on Marketing Channel Satisfaction in International Markets", **Logistics Information Management**, Volume 11 Number 4, pp. 224-231.
- Louis E Stern, Adel El-Ansary and James R Brown. (1989), **Management in Marketing Channels**, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliff.
- Miller, D.C. **Handbook of Research Design and Social Measurement** (Fifth Edition), Sage Publication.
- Mc Cathy, E Jerome, dan William D.J Perrault. 1990. **Basic Marketing**. Richard D. Irwin, Incoperation, USA.
- Miller, D.C. **Handbook of Research Design and Social Measurement** (Fifth Edition), Sage Publication.

Mintzberg, H., (1976), "Planning on the Left and Managing on the Right"  
**Harvard Business Review**, 54, 49-58.

Rosenberg, Larry. (1996), **Marketing**, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliff,  
New Jersey.

Stekaran, Uma, (1992), **Research Method for Business: Skill Building  
Approach (second edition)**, John Willey and Sons Inc Singapore.

Stern, L., and El-Ansary, A.,(1998), **Marketing Channels**, Prentice Hall,  
Englewood Cliffs, NJ.

Stanton, William J. diterjemahkan oleh Bambang Hartono. 1993,  
**Manajemen Armada Penjualan**, IPPM. Jakarta.

**Lampiran I**

**KUESIONER**

**1. Data Responden**

Nama :

Alamat :

1.1. Didalam memasarkan Osram anda berperan sebagai apa?

Distributor  Wholesaler  Retailer

1.2. Sudah berapa lama anda berbisnis dengan perusahaan?

<1 th  1 s/d 3 th  > 3 th

**2. Pertanyaan Birokrasi**

2.1. Aturan yang jelas dari perusahaan membantu anda dalam memasarkan produk Osram.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

2.2. Prosedur yang jelas dari perusahaan membantu dalam memasarkan Osram.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

2.3. Tanggung jawab yang jelas membantu anda didalam memasarkan Osram.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

UPT-POSTAK-UNDIP

2.4. Adanya Kontrak tertulis yang jelas sebagai distributor membantu kinerja anda didalam memasarkan Osram.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

**3. Pertanyaan Intervensi**

3.1. Ancaman merupakan bentuk campur tangan perusahaan (mengganggu) terhadap kinerja anda dalam memasarkan Osram.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

3.2. Tindakan hukum merupakan arogansi perusahaan terhadap anda.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

3.3. Pemaksaan yang dilakukan perusahaan akan mengganggu kinerja anda didalam memasarkan Osram.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

**4. Pertanyaan Dukungan**

4.1. Rekomendasi perusahaan membantu anda dalam memasarkan lampu kepihak ketiga.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

4.2. Anda merasa pertukaran informasi dengan perusahaan khususnya *informasi pasar* sangat membantu dalam memasarkan Osram.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

4.3. Program pemasaran yang tepat dari perusahaan, membantu anda didalam memasarkan Osram.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

## 5. **Pertanyaan Kinerja Saluran Distribusi**

5.1. Anda mendapatkan keuntungan yang baik didalam memasarkan dan mendistribusikan Osram

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

5.2. Selama ini koordinasi antara perusahaan dengan anda sudah tercipta dengan baik dalam memasarkan Osram

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....

5.3. Kerjasama didalam memasarkan Osram sudah tercipta dengan baik antara perusahaan dengan anda.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jika anda tidak setuju mohon diberikan alasannya.....