

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING
YANG DIPENGARUHI OLEH
FAKTOR-FAKTOR KINERJA *SELLING-IN* PADA
PERUSAHAAN OPERATOR SELULAR
(Studi Kasus pada PT Telkomsel GrhaPARI Semarang)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**M U S T A F A
NIM. C4A003173**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2005

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	4768/7/11/11/11/11
Tgl.	28-9-06

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING
YANG DIPENGARUHI OLEH
FAKTOR-FAKTOR KINERJA *SELLING-IN*
PADA PERUSAHAAN OPERATOR SELULAR
(Studi Kasus pada PT Telkomsel GrhaPARI Semarang)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**M U S T A F A
NIM. C4A003173**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**

SERTIFIKASI



Saya, Mustafa yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro maupun pada program pascasarjana lainnya. Karya ini adalah milik saya, oleh karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada pada pundak saya.

Semarang, Desember 2005


Mustafa

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING
YANG DIPENGARUHI OLEH FAKTOR-FAKTOR KINERJA
SELLING-IN PADA PERUSAHAAN OPERATOR SELULAR
(Studi Kasus pada PT Telkomsel grhaPARI Semarang)**

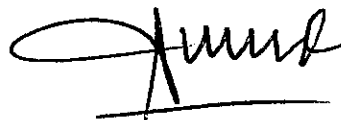
Yang disusun oleh M U S T A F A, NIM. C4A003173
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 20 Desember 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dra. Niken Rahayu, MS

Pembimbing Anggota



Drs. Mudiantono, MSc

Semarang , Desember 2005

Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo

ABSTRAC

Selling-in, a sort of distribution activity which is conducted an effort to sell throughout intermediate agents in order to facilitate the level of market coverage achievement optimally, that is by using outlet intermediate agents to reach the final customers (Ferdinand, 2000). However, to achieve competitive advantage strategy, differentiation, and focus strategy. Important to pay attention in activity value of business which consist of main activity and support activity, that both are included in value chain, whereas could not particularly dependent but related to other activities in its environment such as suppliers, channels (distribution network, market) and buyers (Porter, 1993).

Based on some literature referencies, the study has proposed an hypothesys to scientific justify wether there are any relationship among outlet agents service quality, differentiation strategy, company image, and quality of relationship among outlets themselves contain positive influence toward the selling-in empowerment. Beside, it would be observed to the company competitive advantage. Data were collected for hipotesys evaluation supported by 105 respondent with outlet target Telkomsel in Semarang city. Data were analyzed with SEM analisis by AMOS to observe causality relationship among hipotesys.

According to analisis above, have compeletly fullfil the criteria goodness of fit, with Chisquare value = 175,167 ; Probability = 0,209 ; CMIN/DF = 1,089 ; RMSEA = 0,029 ; GFI = 0,868 ; AGFI = 0,826 ; TLI = 0,992 ; CFI = 0,993 so it could be said the model is properly usable. Therefore, the hipotesys examination assumed that hipotesys 1, 2, 3, 4 and 5 have fullfil the determined condition $CR > 2,00$ with probability level 0,001. The conclusion refered to Quality Service Relationship among Outlets, Differentiation Strategy, Company Image and Relationship among Outlets have positive influence to ward the Selling-in empowerment. Thus, Selling-in has positive influence to the Company Competitive Advantage.

ABSTRAK

Selling-in merupakan kegiatan distribusi yang diarahkan pada upaya untuk melakukan penjualan pada semua pedagang perantara untuk mempermudah pencapaian suatu tingkat *market coverage* yang optimal, yaitu menggunakan perantara outlet untuk menjangkau konsumen akhir (Ferdinand, 2000). Untuk mencapai strategi keunggulan bersaing dapat dilakukan strategi keunggulan biaya, strategi differensiasi dan strategi fokus. Selain itu, perlu juga memperhatikan aktivitas yang bernilai (*activity value*) dari kegiatan usaha yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung, yang merupakan rantai nilai (*value chain*) yang tidak dapat berdiri sendiri namun terkait dengan aktivitas lain di lingkungannya, seperti *supplier* (pemasok), *channels* (jaringan distribusi, pemasaran) dan *buyers* (pembeli) (Porter, 1993).

Berdasarkan telaah pustaka, pada penelitian ini diajukan hipotesis untuk memberikan justifikasi ilmiah apakah hubungan kualitas pelayanan pada *outlet*, strategi differensiasi, citra perusahaan dan kualitas hubungan dengan *outlet* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja *selling-in*. Selain itu, dilihat pula justifikasi ilmiah apakah kinerja *selling-in* mempunyai pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut maka dilakukan penelitian dengan mengolah data dari 105 responden dengan sasaran *outlet* Telkomsel di seluruh kota Semarang. Data-data tersebut kemudian dianalisis dengan metode analisis SEM dari AMOS untuk menguji hubungan kausalitas dari hipotesis-hipotesis tersebut.

Hasil analisis tersebut telah memenuhi *criteria goodness of fit*, dengan nilai *chi-square* = 173,167 ; probabilitas = 0,209 ; CMIN/DF = 1,089 ; RMSEA = 0,029 ; GFI = 0,868 ; AGFI = 0,826 ; TLI = 0,992 ; CFI = 0,993. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model ini layak untuk digunakan. Pengujian atas hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa hipotesis 1, 2, 3, 4 dan 5 telah memenuhi syarat yang ditentukan, yaitu $CR > 2,00$ dengan tingkat probabilitas 0,001. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kualitas pelayanan pada *outlet*, strategi differensiasi, citra perusahaan dan kualitas hubungan dengan *outlet* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja *selling-in*. Selanjutnya kinerja *selling-in* mempunyai pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

KATA PENGANTAR

Dengan rahmat Allah yang Maha Kuasa, tesis dengan judul “Analisis Strategi Keunggulan Bersaing yang Dipengaruhi oleh Faktor-Faktor Kinerja *Selling-In* pada Perusahaan Operator Selular (Studi Kasus pada PT Telkomsel grhaPARI Semarang) dapat penulis selesaikan. Tesis ini disusun guna untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dra. Niken Rahayu, MS sebagai pembimbing I atas segala waktu yang disediakan, perhatian, motivasi dan bimbingannya serta arahan yang sangat bermanfaat selama penyusunan tesis ini.
3. Drs. Mudiantono, MSc sebagai pembimbing II atas segala waktu yang disediakan, perhatian, motivasi dan bimbingannya serta arahan yang sangat bermanfaat selama penyusunan tesis ini.
4. Orang tuaku dan kakak-kakakku yang tercinta serta segenap keluarga besar di Jember yang selalu memberi motivasi untuk terus berkarya yang terbaik.
5. Dyah Indah “Vie-Vie” Noviyani yang telah bersedia membantu penulis untuk penyempurnaan penulisan tesis ini.
6. Para staf pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar telah memberikan suatu dasar pemikiran analitis dan pengalaman yang baik.
7. Para staf administrasi dan staf akademik Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
8. Teman-teman istimewa MM angkatan XXI yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah berproses belajar bersama mengarungi pendidikan di kampus MM tercinta ini.
9. Sobatku Dewa Ayu Eka Kumala Dewi yang karena suasana saling berkompetisi akhirnya menumbuhkan motivasi untuk segera menyelesaikan penulisan tesis ini.

10. Seluruh responden, rekan kerja dan manajemen Telkomsel yang telah membantu menyediakan data sekunder yang sangat berguna menunjang kelancaran penulisan tesis ini.
11. Semua pihak yang telah turut berjasa dalam penulisan tesis ini tetapi tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima segala saran, kritik dan masukan guna perbaikan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, Desember 2005

Mustafa

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Mereka tidak datang kepadamu dengan perumpamaan (ilmu),
melainkan Kami datangkan kepadamu kebenaran yang sebaik-baik penjelasan.”
(QS Al-Furqaan (Pembeda) 25:33)*

*“Kalau anda menginginkan perubahan kecil, garaplah perilaku anda;
jika anda menginginkan perubahan-perubahan besar dan mendasar, garaplah
paradigma anda,” (Stephen R Covey)*

Dipersembahkan untuk :

*Orang yang aku hormati dan cintai : Ibu, Bapak serta kakak-kakakku.
Teriring kebahagiaan mengharap ketetapan dan keikhlasan hati dalam
do'a untuk terus berkarya.....*

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstrak	iv
Kata Pengantar	v
Motto dan Persembahan	vii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.3.1. Tujuan Penelitian	6
1.3.2. Kegunaan Penelitian	6
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Keunggulan Bersaing	7
2.2. Kinerja Selling-In	8
2.3. Kualitas Pelayanan pada Outlet	10
2.4. Strategi Differensiasi	13
2.5. Citra Perusahaan	15
2.6. Kualitas Hubungan dengan Outlet	16
2.7. Penelitian Terdahulu	22
2.8. Pengembangan Model Kerangka Berpikir	24
2.9. Indikator Variabel	24
2.10. Hipotesis	26
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	27
3.2. Jenis dan Sumber Data	27
3.3. Populasi dan Sampel	28
3.4. Metode Pengumpulan Data	28
3.5. Teknik Analisis Data	30

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	39
4.1.1. Profil PT Telkomsel GrhaPARI Semarang	39
4.1.2. Profil Obyek Penelitian	40
4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	44
4.2.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berbasis Teori	44
4.2.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur	44
4.2.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan	44
4.2.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi	44
4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmasi Konstruk Eksogen	45
4.2.4.2. Analisis Faktor Konfirmasi Konstruk Endogen	48
4.2.4.3 Analisis <i>Structural Equation Model</i>	50
4.2.5. Langkah 5 : Menilai Permasalahan Identifikasi	52
4.2.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	52
4.2.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model	55
4.3. Uji reliabilitas dan <i>Variance extract</i>	55
4.4. Pengujian Hipotesis	58

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan Hipotesis	60
5.2. Implikasi Teoritis	65
5.3. Implikasi Manajerial	68
5.4. Keterbatasan Penelitian	70
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	70

DAFTAR REFERENSI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

- Tabel 3.1. Variabel dan Indikator
- Tabel 3.2. Model Persamaan Struktural
- Tabel 3.3. Model Pengukuran
- Tabel 3.4. *Goodness of Indeks*
- Tabel 4.1. Wilayah kerja grhaPARI Telkomsel
- Tabel 4.2. Penyebaran Wilayah Bagian Responden Penelitian
- Tabel 4.3. Prosentase Sampel Penyebaran *Outlet* PT Telkomsel di Wilayah Kota Semarang yang menjadi Obyek Penelitian
- Tabel 4.4. Jenis Kelamin Responden
- Tabel 4.5. Tingkat Pendidikan Responden Penelitian
- Tabel 4.6. Distribusi Usia Responden
- Tabel 4.7. Tingkat Pengembalian Pengisian Kuisisioner
- Tabel 4.8. Distribusi Waktu/Lama Responden menjadi Distributor Produk Telkomsel
- Tabel 4.9. Hasil Pengujian Kelayakan Model untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen
- Tabel 4.10. Hasil Pengujian *Regression Weights* untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen
- Tabel 4.11. Hasil Pengujian Kelayakan Model untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen
- Tabel 4.12. Hasil Pengujian *Regression Weights* untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen
- Tabel 4.13. Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian untuk Analisis *Structural Equation Model*
- Tabel 4.14 Hasil Pengujian *Regression Weights* untuk Analisis *Structural Equation Model*
- Tabel 4.15 Hasil Pengujian Statistik Deskriptif
- Tabel 4.16 Normalitas Data
- Tabel 4.16 *Standardized residual covariance*

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Aliran Kegiatan Menjual

Gambar 2.1. Hubungan antara Kualitas Pelayanan pada *outlet* dengan Kinerja *Selling-in*

Gambar 2.2. Hubungan antara Strategi Differensiasi dengan Kinerja *Selling-in*

Gambar 2.3. Hubungan antara Citra Perusahaan dengan Kinerja *Selling-in*

Gambar 2.4. Hubungan antara Kualitas Hubungan dengan *Outlet* dan Kinerja *Selling-In*

Gambar 2.5. Hubungan antara Kinerja *Selling-In* dengan Keunggulan Bersaing

Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian

Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Gambar 4.3. Hasil Pengujian *Structural Equation Model*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan akan semakin berat, tidak hanya bertujuan untuk dapat *survive* melainkan harus mampu memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan lain. Dalam keunggulan bersaing yang ada dalam lingkungan usaha, tidak semua yang bergerak dalam bidang tersebut dianggap sebagai pesaing, melainkan hanya pesaing yang potensial serta mereka yang baru masuk dalam persaingan yang juga potensial sebagai pesaing dalam usaha. Perusahaan akan sangat senang apabila memiliki keunggulan bersaing yang terus menerus dan tidak mendapatkan rangsangan untuk meninjau ulang keunggulannya dari pesaing (Barney, dkk, 1989).

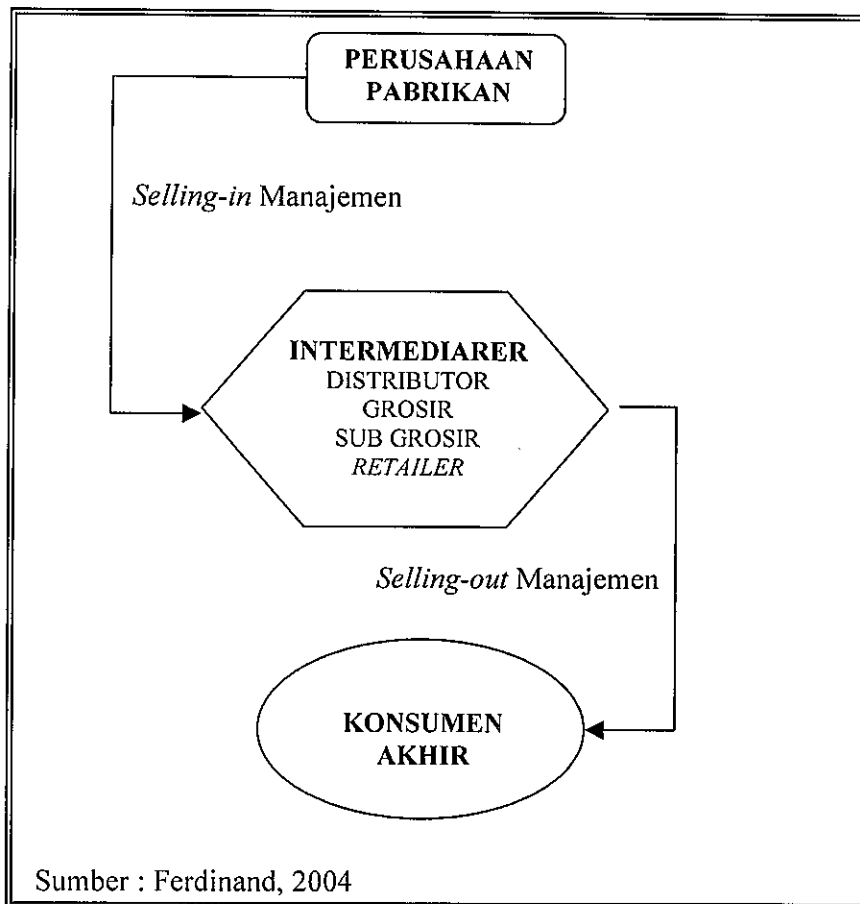
Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja perusahaan untuk bersaing dalam pasar. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter dalam Mahir, 2003).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, Michman (Wahyudi, 2002) berpendapat bahwa perusahaan mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam menjual produknya sehingga diperlukan perantara sebagai saluran distribusi untuk menjangkau konsumen akhir. Strategi sinergi atau kerjasama dalam pemasaran dapat dilakukan secara parsial maupun penuh. Sinergi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan skala ekonomis untuk menurunkan biaya pada masing-masing fungsi, seperti pembelian, inventori, transportasi dan pergudangan (Idris, 2004).

Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kebijakan saluran distribusi dapat digunakan untuk memanje persaingan, dengan asumsi bahwa semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan maka semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan

semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada target tertentu.

Selling-in merupakan kegiatan distribusi yang diarahkan pada upaya untuk melakukan penjualan pada semua pedagang perantara sehingga mempermudah pencapaian suatu tingkat *market coverage* yang optimal, yaitu menggunakan perantara *outlet* untuk menjangkau konsumen akhir (Ferdinand, 2000). Perantara *outlet* atau distributor sebagai mitra saluran distribusi pemasaran akan sangat berperan jika memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan rencana strategis secara objektif. Dalam program pemasaran selain kualitas produk, harga dan strategi promosi yang konsisten, faktor yang sangat berpengaruh adalah efektifitas saluran distribusi.



Gambar 1.1. Aliran Kegiatan Menjual

Dalam industri jasa termasuk jasa Telekomunikasi, kualitas produk yang dikukur adalah kualitas layanan. Manajemen harus memahami keseluruhan layanan yang ditawarkan dari sudut pelanggan. Kualitas layanan yang dibentuk dari sudut pandang pelanggan dapat memberikan nilai lebih terhadap produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mewujudkan kualitas yang sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut pelanggan. Dengan kata lain, kualitas adalah kiat secara konsisten dan efisien untuk memberi pelanggan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan (Adhinugroho, 2002).

Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing sehingga dapat pula dikatakan bahwa perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang. Hal ini didukung oleh pernyataan Kutcher (2000) bahwa *diferensiasi* merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Citra perusahaan dapat mempunyai dampak besar atas penjualan dan pendapatan. Resnick dan Lilis (2001) menyatakan bahwa peranan dasar dari pendidikan, komitmen dan kredibilitas yang dibangun untuk membentuk citra perusahaan dapat mendukung penjualan. Pendapat senada disampaikan oleh Smith dan Barclay (1999) yang mengaitkan hubungan citra perusahaan dengan penjualan melalui pesan yang efektif. Citra perusahaan melibatkan kombinasi dari tujuan produk, pelayanan, gaya manajemen, kebutuhan orang dan keseluruhan filosofi. Citra perusahaan yang baik akan tercermin pada bonafiditas perusahaan, kemampuan manajemen dan komitmen perusahaan. Demikian pula citra perusahaan ditentukan pula oleh reputasi dan profesionalisme perusahaan, standar etika dan orientasi pelanggan.

PT Telkomsel sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi selular GSM di Indonesia yang telah beroperasi sejak 26 Mei 1995. Jumlah pelanggan PT Telkomsel sampai dengan akhir September 2003 mencapai 8,8 juta dan berdasarkan data statistik menguasai sekitar 53 % pasar selular di Indonesia. Bahkan pada akhir Maret 2004, jumlah pelanggan telah tercatat mencapai 10 juta (www.telkomsel.com). Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dengan begitu besarnya jumlah pelanggan Telkomsel yang tersebar merata di seluruh pelosok negeri maka

perlu kiranya perusahaan selalu memperhatikan saluran distribusinya sehingga keunggulan bersaing perusahaan dapat terjaga.

Persaingan antar operator selular semakin ketat, terlebih lagi sejak akhir tahun 2004, operator selular Satelindo melakukan *merger* dengan operator selular IM3 dengan label PT Indosat. Selain itu, munculnya operator selular lain yang berbasis teknologi CDMA, seperti Telkom Flexi dan M8. Sebagai akibat dari semakin ketatnya persaingan antar operator selular GSM maupun CDMA pada akhir tahun 2004, *marketshare* Telkomsel mengalami penurunan menjadi 48% (pernyataan Hanes Hendri, 2004). Dalam menghadapi kondisi persaingan tersebut agar posisi Telkomsel sebagai *market leader* tidak tergantikan, maka Telkomsel harus selalu berupaya meningkatkan keunggulan bersaing dibandingkan dengan kompetitor. Salah satunya yang perlu mendapatkan perhatian adalah efektifitas dan efisiensi saluran distribusi melalui kinerja *selling-in*.

Saluran distribusi *selling-in* Telkomsel Regional Jateng dan DIY untuk penjualan dilakukan melalui *dealer*, distributor ataupun *outlet* yang tersebar merata sampai ke pinggiran kota. Sedangkan untuk pelaksanaan program layanan pada pelanggan dilakukan melalui grhaPARI di Semarang, Solo, Yogyakarta dan Purwokerto. Selain itu, Telkomsel juga bekerja sama dengan *dealer*, yakni mendirikan geraiHALO sebagai representasi penjualan dan pelayanan Telkomsel pada tingkat Kota atau Kabupaten.

Berdasarkan data yang diperoleh dari *Sales Supervisor* Telkomsel grhaPARI Semarang, jumlah pelanggan di Jateng dan DIY sampai dengan Februari 2005 mencapai 2 juta pelanggan. Sebanyak 40 % atau 800.000 pelanggan merupakan pelanggan yang harus dilayani oleh grhaPARI Semarang meliputi wilayah kerja Salatiga, Kab. Semarang, Kota Semarang, Kendal, Demak, Kudus, Jepara, Pati, Rembang, Grobogan dan Blora. Sebanyak 90 % atau 720.000 pelanggan yang ada di Wilayah grhaPARI Semarang merupakan pelanggan produk pra-bayar. Melihat *volume* pelanggan pra-bayar yang sangat dominan, pihak Telkomsel selain terus meningkatkan pelanggan pasca-bayar juga harus memperhatikan saluran distribusi *voucher* dan kartu perdana yang beredar dimasyarakat melalui *selling-in* ke *outlet-outlet* Telkomsel. Dengan kinerja *selling-in* yang baik pelanggan Telkomsel dapat lebih loyal sehingga akan terjadi peningkatan penjualan produk Telkomsel.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini bermaksud untuk memahami strategi keunggulan bersaing perusahaan operator selular kaitannya efektifitas dan efisiensi saluran distribusi melalui kinerja *selling-in*. Penelitian ini hendak mengupas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *selling-in*, yaitu peningkatan kualitas pelayanan *outlet*, strategi diferensiasi, citra perusahaan, aktivitas pemasaran serta komitmen hubungan dengan *outlet*. Seluruh faktor tersebut akan membentuk keunggulan bersaing perusahaan. Dalam penelitian ini dipilih PT Telkomsel karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan pemimpin pasar penyedia jasa telekomunikasi selular. Selain itu, karena kondisi persaingan antar perusahaan operator selular yang semakin ketat dan dunia telekomunikasi diyakini akan terus berkembang pada masa yang akan datang.

1.2. Perumusan Masalah

Sebagai salah satu perusahaan operator selular yang telah beroperasi 10 tahun di Indonesia, seharusnya semua sumber daya pembentuk keunggulan bersaing perusahaan sudah teridentifikasi untuk kemudian dimaksimalkan memenangkan persaingan. Tetapi yang terjadi adalah *market share* Telkomsel turun 5% dari 53 % pada akhir tahun 2003 menjadi 48% pada akhir tahun 2004. Kondisi ini tidak boleh dibiarkan berlangsung lebih lama sehingga diperlukan identifikasi ulang segenap sumber daya yang dapat membentuk keunggulan bersaing, terutama berkaitan dengan kinerja *selling-in*.

Oleh karena itu, Telkomsel perlu meningkatkan kinerja *selling-in* melalui peningkatan kualitas pelayanan *outlet*, strategi diferensiasi, citra perusahaan, aktivitas pemasaran serta komitmen hubungan dengan *outlet* sehingga perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dengan demikian dalam penelitian ini terdapat beberapa pertanyaan yang akan dikaji, yaitu :

- Bagaimana pengaruh hubungan antara kualitas pelayanan pada *outlet*, strategi diferensiasi, citra perusahaan, dan kualitas hubungan dengan *outlet* terhadap kinerja *selling-in*?
- Bagaimana pengaruh hubungan antara kinerja *selling-in* terhadap keunggulan bersaing?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan antara kualitas pelayanan pada *outlet* terhadap kinerja *selling-in*?
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan antara strategi diferensiasi terhadap kinerja *selling-in*?
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan antara citra perusahaan terhadap kinerja *selling-in*?
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan antara kualitas hubungan dengan *outlet* terhadap kinerja *selling-in*?
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hubungan antara kinerja *selling-in* terhadap keunggulan bersaing?

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan pengetahuan mengenai manajemen saluran distribusi yang langsung dikontrol oleh perusahaan (*selling-in*).
2. Memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja *selling-in* sebagai upaya untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
3. Mendapatkan masukan secara langsung dari para *outlet* sebagai responden mengenai harapan dalam pengelolaan saluran distribusi produk Telkomsel sehingga menjadi lebih efektif dan sesuai harapan pelanggan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Keunggulan Bersaing

Dalam keunggulan bersaing yang ada dalam lingkungan usaha, tidak semua yang bergerak dalam bidang tersebut dianggap sebagai pesaing, melainkan hanya pesaing yang potensial serta mereka yang baru masuk dalam persaingan yang juga potensial sebagai pesaing dalam usaha. Perusahaan akan sangat senang apabila memiliki keunggulan bersaing yang terus menerus dan tidak mendapatkan rangsangan untuk meninjau ulang keunggulannya dari pesaing (Barney, dkk, 1989 dalam Mahir 2003).

Keunggulan bersaing yang terus menerus adalah keunggulan yang tidak memiliki batas waktu, berbeda dengan keunggulan bersaing sesaat. Jadi keunggulan bersaing lestari merupakan keunggulan yang memiliki jangka waktu yang sangat lama dalam periode waktu (Porter, 1985 dan Jacobsen, 1998).

Keunggulan bersaing adalah merupakan suatu persatuan yang kuat antara keunggulan perusahaan dan efektifitas organisasi dalam mengadaptasi perubahan lingkungan (South, 1981). Keunggulan bersaing merupakan penjabaran kenyataan dari manajemen yang merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan serta meletakkan keunggulan yang nyata.

Segala sumber daya perusahaan yang mendukung keunggulan bersaing sering dijadikan riset untuk dijadikan dasar strategi yang akan diterapkan dalam manajemen perusahaan (Rumelt, 1984 dan Porter, 1985). Day dan Wensley (1998) menyatakan bahwa penyatuan dasar keunggulan bersaing dari kemampuan-kemampuan serta sumber-sumber organisasi merupakan faktor penentu dari posisi dan performanya relatif lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Aktivitas dari performa perusahaan secara khusus akan menjadi dasar untuk membangun sumber-sumber yang memiliki keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing akan membangun kecakapan untuk performa aktivitas yang lebih dari lawan usaha atau lebih efektif dari pesaing, dengan kata lain

perusahaan membangun keunggulan bersaing ketika memanfaatkan kekuatan untuk beberapa aktivitas lebih dari performanya (A Pit, 1996).

Day dan Wensley (1988) mengemukakan bahwa meningkatkan kemampuan yang tinggi dari sumber-sumber dimana menghasilkan biaya yang rendah serta meningkatkan nilai untuk pelanggan, hal ini merupakan pengendali posisi keunggulan. Sumber-sumber perusahaan menurut Jay Barney (1991) terdapat tiga sumber utama, yaitu : (1). Sumber modal fisik (teknologi, bangunan, perlengkapan, lokasi serta akses untuk mendapatkan material); (2). Sumber modal manusia (pelatihan, pengalaman, penilaian, kepandaian, hubungan, kerja individual); (3). Sumber modal organisasi (struktur, perencanaan formal dan informal, pengawasan, dan sistem koordinasi, antara lain hubungan kelompok dengan perusahaan serta hubungan antara perusahaan dengan lingkungan).

Sumber dasar perusahaan yang bermuara ke tingkat keuntungan pada tingkat persaingan dimana untuk mencapai keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu : (1). *Cost Advantage* dimana faktor yang mempengaruhinya adalah *process teknologi, size of plant, acces to low-cost input*; (2). *Differentiation Advantage*, faktor yang mempengaruhi *brand, product technology, market, distribution & service capabilities* (Grant, 1991).

Untuk mencapai strategi dasar dalam keunggulan bersaing dapat dilakukan strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Selain itu perlu juga memperhatikan aktivitas yang bernilai (*activity value*) dari kegiatan usaha yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung, yang merupakan rantai nilai (*value chain*). *Value chain* yang ada tidak dapat berdiri sendiri tetapi ada hubungan dengan aktivitas lain di lingkungannya. Aktivitas tersebut antara lain *supplier* (pemasok), *channels* (jaringan distribusi, pemasaran) dan *buyers* (pembeli) (Porter, 1993).

2.2. Kinerja *Selling-In*

Salah satu faktor yang menentukan dalam kesuksesan pemasaran adalah manajemen saluran distribusi. Hasil produksi tidak bisa dijual apabila perusahaan tidak mempunyai saluran distribusi yang baik. Oleh karena itu, distribusi merupakan hal yang penting dan perlu untuk diteliti guna mengetahui faktor-faktor penentu

keberhasilannya. Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kebijakan saluran distribusi dapat digunakan untuk memanje persaingan, dengan asumsi bahwa semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan maka semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada target tertentu.

Berdasarkan pendapat penelitian sebelumnya, Michman (dalam Wahyudi, 2002) berpendapat bahwa perusahaan mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam menjual produknya sehingga diperlukan perantara sebagai saluran distribusi untuk menjangkau konsumen akhir. Strategi sinergi atau kerjasama dalam pemasaran dapat dilakukan secara parsial maupun penuh. Sinergi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan skala ekonomis untuk menurunkan biaya pada masing-masing fungsi, seperti pembelian, inventori, transportasi dan pergudangan (Idris, 2004).

Selling-in merupakan kegiatan distribusi yang diarahkan pada upaya untuk melakukan penjualan pada semua pedagang perantara untuk mempermudah pencapaian suatu tingkat *market coverage* yang optimal, yaitu menggunakan perantara *outlet* untuk menjangkau konsumen akhir (Ferdinand, 2000). Perantara *outlet* atau distributor sebagai mitra saluran distribusi pemasaran akan sangat berperan jika memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan rencana strategis secara objektif. Dalam program pemasaran selain kualitas produk, harga dan strategi promosi yang konsisten, faktor yang sangat berpengaruh adalah efektifitas saluran distribusi.

Ferdinand (2000) menyatakan bahwa pada kegiatan pemasaran dilakukan pemilihan *outlet* atau anggota saluran distribusi. Pemilihan ini dilakukan dengan memakai pertimbangan dasar sebagai berikut : **pertama**, potensi volume penjualan, apakah *outlet* atau saluran yang dipilih dapat menjangkau pembeli potensial dalam jumlah yang cukup untuk suatu keuntungan yang optimal. **Kedua**, adanya biaya distribusi komparatif yang efisien, yaitu apakah saluran yang digunakan dengan jelas dapat memberikan efisiensi kinerja yang baik. **Ketiga**, kemungkinan keuntungan, yaitu saluran dengan potensi keuntungan bersih yang paling tinggi (setelah diperhitungkan biaya distribusi).

Terdapat beberapa pabrikan yang menghasilkan produk yang sama juga perusahaan distribusi yang memasarkan produk yang sama, namun masing-masing

memiliki *outlet* yang menjual produk mereka, tingkat perputaran produk (*product turnover*) dan penghematan biaya penyimpanan produk, yang tidak sama. Lebih jauh pabrikan dan perusahaan distribusi memiliki kinerja yang berlainan. Hal ini menarik sekali sehingga banyak penelitian mengangkat masalah distribusi yang meneliti mengenai biaya kontrak dan komunikasi antar saluran distribusi (Dwyer, dkk, 1987 dan Anderson & Weitz, 1992).

Survei yang dilakukan oleh tabloid *Marketing* (2001) menunjukkan bahwa perbedaan keberhasilan distribusi diakibatkan perbedaan dalam penanganan *outlet* pada jalur distribusi (*selling-in*). Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja *selling-in* yang berkaitan dengan manajemen *outlet* adalah strategi yang diberikan kepada *outlet*, hubungan dengan *outlet*. Faktor lain yang patut diperhitungkan mempunyai pengaruh pada kinerja *selling-in* adalah citra perusahaan dan strategi diferensiasi.

2.3. Kualitas Pelayanan pada Outlet

Setiap perusahaan akan berlomba-lomba untuk menarik pelanggan sebanyak mungkin, melakukan berbagai cara untuk merebut pangsa pasar seluas mungkin. Oleh karena itu, kualitas, biaya, penyampaian dan pelayanan merupakan sumber kompetisi yang berkelanjutan. Inovasi teknologi diiringi pula dengan usaha pemasaran yang gencar (Nurmianto, dkk, 2000).

Dalam *Jurnal of Marketing*, Parasuraman, dkk (1990) mengatakan bahwa menawarkan kualitas pelayanan adalah strategi yang mendasar untuk sukses dan bertahan dalam lingkungan persaingan bisnis yang ketat. Kualitas pelayanan pada perusahaan jasa telekomunikasi (salah satunya adalah operator telepon selular) memegang peranan penting dalam meningkatkan dinamika perusahaan. Strategi pelayanan *outlet* merupakan salah satu penentu keberhasilan pemasaran. Strategi ini merupakan upaya dari manajemen untuk memaksimalkan pemasaran perusahaan dengan mengatur saluran distribusinya. Fokus utama usaha para akademisi maupun manajer adalah menentukan apakah kualitas pelayanan bagi pelanggan dan mengembangkan strategi untuk memenuhi harapan pelanggan (Parasuraman, dkk, 1994).

Perusahaan yang mampu memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik dari pesaingnya akan mampu memenangkan persaingan sehingga mempunyai pertumbuhan pangsa pasar yang lebih tinggi dari normal. Studi permulaan yang menggunakan PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*) menunjukkan hubungan yang signifikan antara kualitas *variabel service* dan profitabilitas.

Hasil penelitian Sunaryo (2002) membuktikan bahwa berhasil atau tidaknya strategi pelayanan *outlet* akan sangat bergantung pada ketepatan kunjungan (*call*), penjualan yang terlaksana (*sales*), dan sistem pembayaran penjualan (*term of payment*) yang tepat serta kebijakan *retur* yang dipakai.

Kunjungan (*call*) adalah aktivitas personil penjualan untuk mendatangi secara langsung maupun tidak langsung misalnya melalui telepon, internet, dan lainnya yang ditujukan untuk mendapatkan penjualan (*sales*). Keefektifan kunjungan akan meningkat apabila perusahaan mampu mengenali kebutuhan pelanggannya. Perusahaan melalui tenaga penjualannya harus mampu menjawab pertanyaan apa, berapa dan kapan pelanggan memerlukan produk yang diinginkan. Kunjungan yang efektif (*effective call*) akan diikuti oleh transaksi penjualan, dan penjualan dapat terjadi apabila kunjungan yang dilakukan tenaga penjualan tepat pada saat pelanggan memerlukan tambahan barang atau informasi.

Menurut Parsons dan Abelle (dalam Sunaryo, 2001), intensitas atau banyaknya kunjungan (*call*) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh terhadap nominal dolar penjualan pada divisi lampu perusahaan *General Electric*.

Perkembangan kualitas pelayanan sangat didorong oleh kondisi persaingan antar perusahaan, kemajuan teknologi, tahapan perekonomian serta faktor lain yang terus berkembang, hal ini mengakibatkan berkembang pula kualitas pelayanan. Untuk mengukur persepsi kualitas pelayanan diperlukan pendekatan dari sistem teori, yaitu pengukuran berdasarkan terhadap *input*, proses dan *output* (Tsiros, dkk, 1995). Sedangkan Sasser, dkk (1998) mengemukakan tiga dimensi persepsi kualitas pelayanan, yaitu material, fasilitas dan karyawan.

Lehtinen (1982) berpendapat bahwa persepsi kualitas pelayanan terdiri dari kualitas fisik, citra atau reputasi (kualitas perusahaan) dan interaksi antar karyawan dengan pelanggan (kualitas interaksi). Sedangkan Gronroos (1984) menyatakan bahwa persepsi kualitas pelayanan terdiri dari fungsi dari apa yang diterima secara

aktual oleh pelanggan (kualitas teknis) dan bagaimana kualitas tersebut disampaikan (kualitas fungsional).

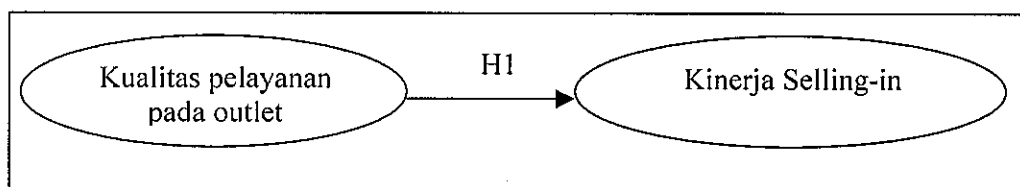
Le Blank dan Nguyen (1988) mengatakan bahwa terdapat lima persepsi kualitas pelayanan, yaitu citra perusahaan, organisasi, pendukung fisik, interaksi karyawan dengan pelanggan serta kepuasan pelanggan. Sedangkan Weitzel (1989) melihat kualitas pelayanan dari sumber daya yang ada (penyedia pelayanan), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan terdiri dari enam faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu :

1. Kualitas dari perilaku karyawan.
2. Dukungan dari bagian-bagian perusahaan.
3. Sistem insentif.
4. Kualitas orientasi pelayanan pelanggan.
5. Pelayanan untuk produk yang spesifik.
6. Pengetahuan yang spesifik dan informasi untuk kebutuhan pelanggan.

Dari enam faktor yang mendukung kualitas pelayanan, dapat di sederhanakan menjadi tiga kelompok yaitu dukungan karyawan (faktor 1,2); sistem insentif (faktor 3) dan kualitas dari *customer service* (faktor 4,5,6).

Berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut maka hipotesis yang muncul adalah :

H1 : Kualitas pelayanan pada outlet mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Selling-in.



Gambar 2.1 : Hubungan antara Kualitas Pelayanan pada Outlet dengan Kinerja *Selling-in*

2.4. Strategi Diferensiasi

Untuk mencapai strategi dasar dalam keunggulan bersaing, Porter (1996) mengemukakan tiga strategi generik, yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Sumber daya perusahaan harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis untuk menghasilkan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Strategi keunggulan biaya menyeluruh membutuhkan fokus pada kebijakan fungsional, operasi internal dan efisiensi internal. Strategi diferensiasi sebaliknya membutuhkan penciptaan daya tarik terhadap segmen pasar sasaran. Dengan strategi ini, perusahaan tidak terlalu memperhatikan biaya tetapi lebih memfokuskan pada identifikasi nilai kunci yang dapat mereka ciptakan. Strategi fokus masuk dalam persaingan sempit suatu industri, dimana strategi ini memilih suatu bagian atau kelompok tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok segmen ini secara khusus.

Dari ketiga strategi generik tersebut, strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling menguntungkan. Menurut MacMillan dan McGrath (1997), strategi diferensiasi dibuat berdasarkan perbedaan dan menawarkan kepada para pembeli sesuatu yang bernilai dan tidak dimiliki oleh para pesaing.

Kutcher (2000) mengatakan perusahaan sering merasa puas dan merasa berhasil menerapkan strategi diferensiasi apabila telah menciptakan suatu keunikan tanpa melihat apakah keunikan tersebut bernilai atau tidak dimata para pembeli. Perusahaan dikatakan berhasil melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya bilamana dia berhasil menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pembeli, selain dari sekedar penawaran harga rendah. Diferensiasi memungkinkan perusahaan untuk menawarkan dengan harga tinggi (harga premi), menjual produknya semakin banyak pada harga tertentu, atau memperoleh sejumlah manfaat yang setara, misalnya besarnya kesetiaan pembeli selama masa menurunnya permintaan dalam daur hidup usaha. Diferensiasi memungkinkan perusahaan meraih keunggulan bersaing jika harga premi yang berhasil ditawarkan lebih besar daripada biaya manapun dari usaha memperoleh keunikan tersebut.

Getz dan Sturdivant (1989) menyatakan bahwa pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiasi tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan.

Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Sullivan (1990) dan Varadarajan (1986) mengatakan bahwa perusahaan dapat mendiferensiasikan produknya melalui pemerayaan fungsi produk, yaitu :

1. Diferensiasi pada fungsi produk (*product function*)
2. Diferensiasi pada bentuk produk (*product feature*)
3. Diferensiasi pada atribut subjektif (*subjective image*)
4. Diferensiasi pada keunggulan alamiah (*by location*)

Sedangkan menurut Getz dan Sturdivant (1989), terdapat lima dimensi yang perlu diperhatikan dalam melakukan diferensiasi, yaitu :

1. Bentuk produk : dilihat dari keunggulan fungsi dan nilai estetika.
2. Saluran pemasaran : melakukan tindakan pada tingkat keinginan yaitu daya respon, informasi, kebutuhan pada konsumen.
3. Pelayanan dan dukungan : melakukan pelayanan pada konsumen pada hal-hal yang bersifat pada kebutuhan pada konsumen.
4. *Merk/image* : melakukan penempatan di benak konsumen tentang produk.
5. *Price* : melakukan strategi harga rendah.

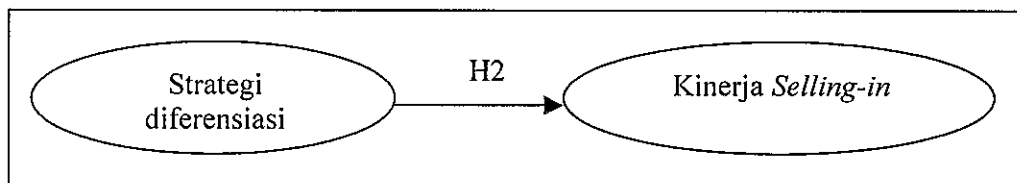
Dengan keberhasilan implementasi strategi diferensiasi maka kerja tim pemasaran akan lebih mudah karena sudah didukung oleh produk yang mempunyai keunggulan diferensiasi dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Walaupun begitu perusahaan juga perlu memperhatikan aktivitas yang bernilai (*activity value*) dari kegiatan usaha yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung, yang merupakan rantai nilai (*value chain*). *Value chain* yang ada tidak dapat berdiri sendiri tetapi ada hubungan dengan aktivitas lain di lingkungannya. Aktivitas tersebut antara lain *supplier* (pemasok), *channels* (jaringan distribusi, pemasaran) dan *buyers* (pembeli) (Porter, 1993).

Calantone, dkk (1993) menyatakan bahwa keahlian teknis mempengaruhi aktifitas teknis yang mana hal ini juga membawa dampak pada kualitas produk yang

dihasilkan dimana pada gilirannya akan mempengaruhi keberhasilan pengembangan suatu produk. Apabila pengembangan suatu produk yang dihasilkan oleh perusahaan diakui oleh pelanggan melalui peningkatan aktivitas teknis maka penjualan terus meningkat dan kinerja *selling-in* yang tinggi.

Oleh karena itu, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Strategi diferensiasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja selling-in.



Gambar 2.2 : Hubungan antara Strategi Diferensiasi dengan Kinerja *Selling-in*

2.5. Citra Perusahaan

Resnick dan Lilis (2001) menyatakan bahwa peranan dasar dari pendidikan, komitmen dan kredibilitas yang dibangun untuk membentuk citra perusahaan dapat mendukung penjualan. Citra perusahaan dapat mempunyai dampak besar atas penjualan dan pendapatan.

Smith dan Barclay (1999) mengaitkan hubungan citra perusahaan dengan penjualan melalui pesan yang efektif. Citra perusahaan melibatkan kombinasi dari tujuan produk, pelayanan, gaya manajemen, kebutuhan orang dan keseluruhan filosofi. Citra perusahaan yang baik akan tercermin pada bonafiditas perusahaan, kemampuan manajemen dan komitmen perusahaan. Demikian pula citra perusahaan ditentukan pula oleh reputasi dan profesionalisme perusahaan, standar etika dan orientasi pelanggan. Penelitian The Corner atau Roper Benchmark Survey (1994) mendapatkan bukti bahwa 84% responden percaya bahwa mereka membeli karena citra perusahaan.

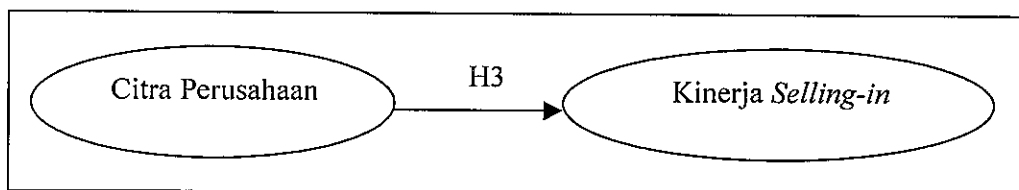
Citra perusahaan akan meningkatkan penjualan suatu produk karena mereka membeli karena citra positif perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan reputasi, profesionalisme perusahaan, standar etika dan orientasi pelanggan karena hal ini menjadi penentu dalam pembentukan citra perusahaan dalam rangka meningkatkan

penjualan (Snider, 1994). Dengan citra perusahaan yang baik, perusahaan mampu menempatkan dirinya di “hati” pelanggan yang pada gilirannya akan mendorong pelanggan terus membeli produk yang ditawarkan.

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

Oleh karena itu, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Citra Perusahaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja selling-in.



Gambar 2.3 : Hubungan antara Citra Perusahaan dengan Kinerja *Selling-in*

2.6. Kualitas Hubungan dengan *Outlet*

Jika perusahaan ingin memenangkan persaingan maka perusahaan tersebut harus beralih dari filosofi produk ke filosofi pemasaran. Perusahaan dapat menarik pelanggan dan mengungguli pesaingnya dengan memenuhi dan memuaskan kebutuhan mereka secara lebih baik. Bagi seorang pemasok, hubungan baik dengan pengecer sama pentingnya dengan hubungan baik perusahaan dengan konsumen (Akbar, 2003).

Selain hal tersebut, hubungan dipandang sebagai faktor yang sangat penting. Beberapa peneliti telah membuktikan hal tersebut, seperti Dwyer, dkk (1987) telah mendapatkan bukti bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Piercy, dkk (1997) membuktikan pengaruh positif hubungan pelanggan antara penjual dan pembeli terhadap kinerja perusahaan eksportir. Secara lebih jelas, Piercy, dkk (1997) menyatakan bahwa membangun hubungan yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja saat ini, tetapi juga mempertahankan pertumbuhan ekspor yang

berkesinambungan. Doney dan Cannon (1997) lebih jauh menyatakan bahwa hubungan mempunyai nilai keuntungan jangka panjang.

Menurut Stern dan El-Ansary (dalam Kottler, 1998), saluran pemasaran adalah serangkaian organisasi yang saling tergantung yang terlibat dalam proses untuk menjadikan suatu produk atau jasa siap untuk digunakan atau di konsumsi.

Saluran pemasaran mempunyai tugas memindahkan barang dari produsen ke konsumen. Hal ini untuk mengantisipasi kesenjangan waktu, tempat dan kepemilikan yang memisahkan barang dan jasa dari orang-orang yang membutuhkan. Beberapa istilah dalam saluran pemasaran adalah :

- Pedagang atau *wholesaler* atau distributor, adalah perusahaan bisnis yang menjual barang dan jasa kepada mereka yang membeli untuk dijual kembali atau untuk usaha.
- Pengecer atau *retailer* adalah perusahaan bisnis yang menjual barang atau jasa langsung kepada konsumen akhir untuk keperluan pribadi bukan untuk usaha konsumen itu.

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

Menurut Kottler (1998), perantara mencoba melakukan hubungan kerjasama, kemitraan atau pemograman distribusi. Perusahaan yang lebih canggih mencoba membentuk kemitraan jangka panjang dengan distributor mereka dan banyak produsen menganggap distributor dan penyalurnya sebagai pelanggan, bukan sebagai mitra kerja. Pendekatan interaksi tersebut adalah hubungan yang didasarkan dan mempertimbangkan interaksi di antara kedua belah pihak (pembeli dan penjual) sebagai pusat tukar-menukar.

Saat ini konsumen (*buyer*) semakin sadar nilai sehingga *retailer (supplier)* semakin menghadapi kompetisi yang keras dan harus dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan yang telah ada atau calon pelanggan yang masih membandingkan antar *retailer* sebelum memutuskan dimana mereka harus membeli. Oleh

karena itu, Naylor dan Frank (2000) menyatakan bahwa kebutuhan untuk dapat memelihara hubungan jangka panjang dengan konsumen sangatlah penting.

Turnbull, dkk (1996) meneliti bahwa sejumlah *supplier* dan pelanggan secara individu bertanggung jawab kepada jumlah pembelian dan penjualan dalam jumlah besar. Dalam kondisi tersebut hubungan perusahaan dan pelanggan menjadi penting dan *supplier* cenderung dekat, kompleks dan jangka panjang (*long term*), dengan pola hubungan yang luas antar individu dari masing-masing perusahaan dan adaptasi yang saling menguntungkan dari kedua belah pihak.

Munculnya pemasaran hubungan, dimana menunjukkan hubungan antara penjual dengan konsumen lebih dekat dan mempunyai jangka waktu lebih panjang telah mempertinggi pentingnya struktur hubungan (Morgan dan Hunt dalam Wren dan Simpson, 1996). Apabila suatu hubungan dikategorikan berhubungan memiliki jangka panjang, berintegritas peran yang tinggi dan berkelingkungan komunikasi yang positif, maka mempunyai tingkat kepercayaan tinggi.

Steth (dalam William, 1998) mengkategorikan pemasaran hubungan sebagai proses menciptakan dan memelihara hubungan harmonis antara *supplier* dengan pembeli melalui kerjasama dan komitmen yang saling menguntungkan. Pendorong utama dalam pengembangan hubungan *supplier* dan pembeli adalah efektifitas dan efisiensi pembelian berulang-ulang (*repeat purchase*) yang dilakukan oleh mitra yang loyal (Webster dalam William, 1998). Akuisisi pelanggan baru akan membutuhkan biaya lima kali dibandingkan bila hanya memelihara dan bekerja dengan pelanggan yang telah ada.

Menurut Nielson (1998), tingkat kepercayaan yang tinggi, tingkat komitmen yang tinggi, baik struktural maupun psikologis dapat mendorong kedekatan hubungan antar perusahaan. Komitmen *supplier* menunjuk kepada kepercayaan atau harapan bahwa hubungan akan berlanjut di masa datang. Komitmen adalah kemauan untuk membuat perubahan dan bekerja meraih tujuan dan manfaat yang saling menguntungkan.

Shelth (dalam William, 1998) mencirikan hubungan pemasaran sebagai proses menciptakan dan memelihara hubungan harmonis antara *supplier* dan pelanggan melalui komitmen dan hubungan kerja sama yang menguntungkan. Dalam beberapa penelitian yang dikutipnya disebutkan bahwa komitmen secara tidak langsung

menyatakan janji kelancaran hubungan antara mitra (Dawyer, dkk, 1987) dan keinginan memelihara hubungan bernilai (Moorman, dkk, 1992). Antisipasi dan perhatian pembeli untuk melanjutkan dan bahkan memperluas hubungannya dengan *salesman* akan mewakili komitmen (Morgan dan Hunt, 1994).

Dalam penelitian yang dikutip oleh Keysuk Kim (1996) dinyatakan bahwa komitmen dalam suatu hubungan telah didefinisikan sebagai emosi positif (Kelley, dkk, 1993). Komitmen dalam suatu hubungan telah diukur sebagai besaran pengaruh positif atau intensitas interaksi antar partisipan. Anderson dan Weitz (1992) menunjukkan bahwa keberadaan komitmen adalah stabilitas hubungan dan kemauan untuk berkorban. Morgan dan Hunt (1994) menganggap komitmen sebagai satu dari dua elemen penting dalam hubungan pemasaran. Komitmen didefinisikan sebagai kepercayaan terhadap mitra kerjasama di dalam hubungan yang terjadi terus menerus dan sangat penting untuk menjamin usaha maksimum dalam memelihara hubungan.

Definisi komitmen menunjuk pada dua organisasi yang saling terikat pada dasar yang stabil. Definisi komitmen antar perusahaan ini terdiri dari tiga elemen dengan dimensi konstruk yang berbeda. Menurut Keysuk Kim (1996), elemen tersebut adalah :

1. *Affective Commitment* adalah kerjasama mempunyai tingkat komitmen tinggi untuk terikat lebih dekat dengan lainnya. Kedua belah pihak merasa kesamaan kepentingan dan tujuan dan percaya bahwa mereka dapat beroperasi dalam keharmonisan (Anderson dan Narus, 1990; Dwyer, dkk, 1997).
2. *Behavioural Commitment* adalah kerjasama yang mempunyai tingkat komitmen untuk mempertimbangkan kebutuhan lainnya dan luwes dalam melakukan operasi bisnis. Masing-masing pihak tidak hanya melakukan peran yang telah ditentukan sebelumnya, tetapi juga melakukan tugas lain untuk mitranya bahkan beresiko untuk berkorban keuntungan jangka pendeknya sendiri.
3. *Continuance Commitment* (Anderson dan Weitz, 1989) didefinisikan sebagai perhatian untuk melanjutkan hubungan dengan mitra saat ini.

Ada beberapa ukuran yang dapat dipakai untuk mengetahui kedekatan hubungan dengan pelanggan, antara lain kelancaran komunikasi dan keakraban, sikap dan penerimaan perusahaan oleh pelanggan, kepercayaan, loyalitas dan komitmen pelanggan (Siguaw, dkk, 1998). Tugas utama pemasok adalah bagaimana

menjaga dan membentuk hubungan baik dengan pelanggan agar mendatangkan penjualan yang optimal.

Wulandari (1999) mengatakan bahwa bagi perusahaan, menjalin hubungan kuat dengan pelanggan akan membentuk pelanggan yang loyal. Konsmen yang loyal memberikan keuntungan bagi perusahaan antara lain :

- Mendorong peningkatan pendapatan.
- Membentuk penjualan yang dapat diprediksi dan arus keuntungan.
- Mencegah erpindahan pelanggan.
- Sering melahirkan bisnis baru bagi perusahaan.

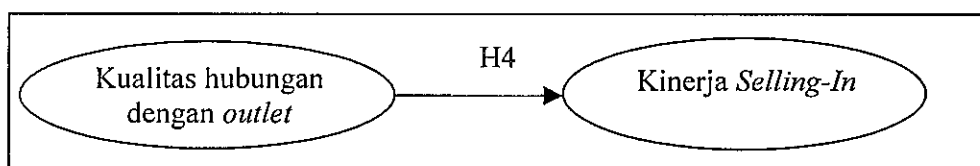
Treacy (1996) juga mengatakan bahwa salah satu strategi mempertahankan pasar yang dilakukan para pemimpin pasar adalah kedekatan hubungan dengan pelanggan (*consumer intimacy*). Dari berbagai pendapat para peneliti tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan distributor dengan pelanggan akan berpengaruh positif terhadap penjualan (kinerja *selling-in*) perusahaan.

Ada beberapa ukuran yang dapat dipakai untuk mengetahui kedekatan hubungan dengan pelanggan (Rich, 1997) :

- Kelancaran komunikasi dan keakraban
- Sikap dan penerimaan perusahaan oleh pelanggan
- Kepercayaan, loyalitas dan komitmen pelanggan

Oleh karena itu, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kualitas hubungan dengan outlet mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Selling-In.



Gambar 2.4 : Hubungan antara Kualitas Hubungan dengan *Outlet* dan Kinerja *Selling-In*

Keunggulan bersaing akan membangun kecakapan untuk performa aktivitas yang lebih dari lawan usaha atau lebih efektif dari pesaing, dengan kata lain perusahaan membangun keunggulan bersaing ketika memanfaatkan kekuatan untuk beberapa aktivitas lebih dari performanya (A Pit, 1996).

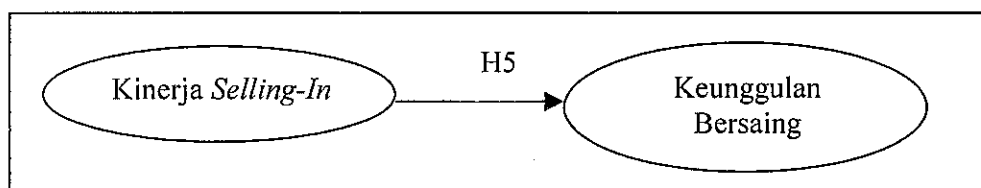
Day dan Wensley (1988) mengemukakan bahwa meningkatkan kemampuan yang tinggi dari sumber-sumber dimana menghasilkan biaya yang rendah serta meningkatkan nilai untuk pelanggan, hal ini merupakan pengendali posisi keunggulan. Sumber-sumber perusahaan menurut Jay Barney (1991) terdapat tiga sumber utama yaitu : (1). Sumber modal fisik (teknologi, bangunan, perlengkapan, lokasi serta akses untuk mendapatkan material); (2). Sumber modal manusia (Pelatihan, pengalaman, penilaian, kepandaian, hubungan, kerja individual); (3). Sumber modal organisasi (struktur, perencanaan formal dan informal, pengawasan, sistem koordinasi diantara kelompok serta dengan perusahaan, hubungan antara perusahaan dengan lingkungan).

Sedangkan sumber dasar perusahaan yang bermuara ke tingkat keuntungan pada tingkat persaingan dimana untuk mencapai keunggulan bersaing dilalui dengan dua cara : (1) *Cost Advantage* dimana faktor yang mempengaruhinya adalah *process technology, size of plant, acces to low-cost input*; (2) *Differentiation Advantage*, faktor yang mempengaruhi *brand, product technology, market, distribution & service capabilities* (Grant, 1991).

Untuk mencapai strategi dasar dalam keunggulan bersaing dapat dilakukan strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Selain itu perlu juga memperhatikan aktivitas yang bernilai (*activity value*) dari kegiatan usaha yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung, yang merupakan rantai nilai (*value chain*). *Value chain* yang ada tidak dapat berdiri sendiri tetapi ada hubungan dengan aktivitas lain dilingkungannya. Aktivitas tersebut antara lain *supplier* (pemasok), *channels* (jaringan distribusi, pemasaran) dan *buyers* (pembeli) (Porter, 1993)

Oleh karena itu, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Kinerja Selling-In mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing



2.7. Penelitian Terdahulu

Jap dan Ganesan (2000) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa persepsi pelanggan terhadap komitmen pemasok atau distributor mempunyai dampak positif terhadap evaluasi kinerja pemasok atau distributor dan kepuasan hubungan serta berpengaruh negatif pada konflik, sehingga keseimbangan hubungan dengan retailer atau pelanggan akan terbentuk. Dengan demikian akan tercipta saling ketergantungan meningkatkan hasil yang baik antara pelanggan maupun pemasok atau distributor serta meningkatkan kepuasan. Selanjutnya bila kepuasan pelanggan terpenuhi maka nilai penjualan dari distributor akan meningkat.

Pada kesempatan lain hubungan antara komitmen dan kepercayaan dibangun ketika perusahaan mempunyai perhatian pada tersedianya sumber daya, kesempatan, dan keuntungan, memelihara standar nilai perusahaan yang tinggi, adanya informasi komunikasi yang berharga termasuk harapan serta evaluasi kinerja partner (Morgan dan Hunt, 1994)

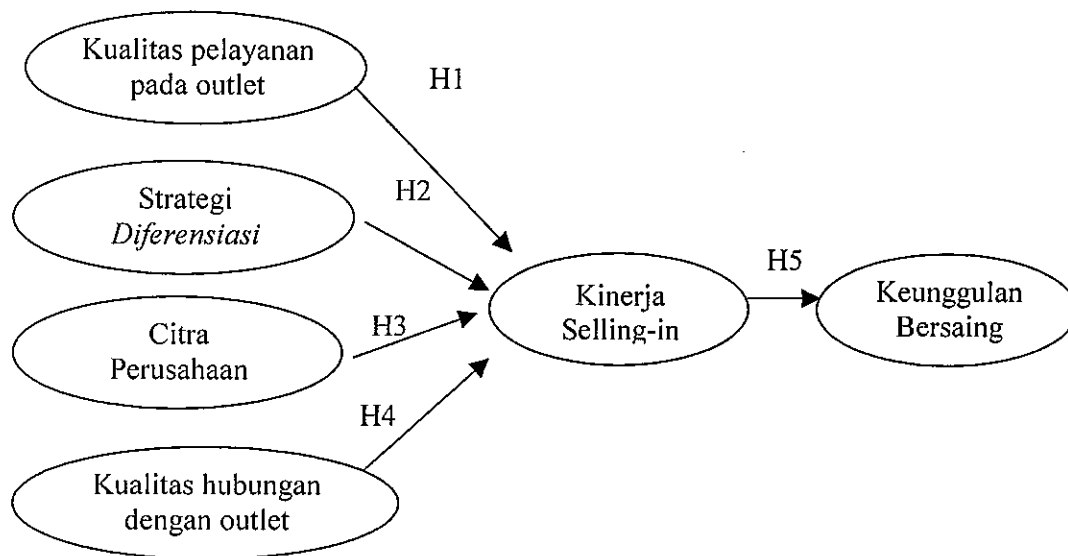
Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bambang Budiono telah membuktikan bahwa relationship antar distributor dan outlet memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan selling-in. Variabel lainnya adalah citra perusahaan. Dalam penelitiannya Bambang (2001) menyatakan bahwa citra perusahaan yang dibangun dari dimensi kesadaran merek, volume penjualan dan komitmen perusahaan memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja selling-in.

Juga penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi (2000) dalam penelitiannya mengemukakan kemampuan tenaga pemasaran memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan selling-in. Wahyudi merekomendasikan untuk meneliti pada obyek penelitian yang lain untuk memperkuat hipotesisnya dan mengkombinasikan dengan variabel lain.

RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU

No	Judul Jurnal, pengarang & Tahun	Studi	Alat analisis	Hasil penelitian
1	The Commitment-trust theory of relationship marketing, Morgan, Robert M and Sherby D Hunt (1994)	Menguji hubungan komitmen, kepercayaan, dan komunikasi yang berharga termasuk haraon serta devaluasi kinerja partner	Regresi	Komitmen, kepercayaan dan komunikasi yang dibangun oleh perusahaan memberikan dampak positif dalam peningkatan target penjualan
2	Control mechanism and the relationship life cycle implication for safe guarding specific investement and developing commitment. (Jap, Sandy D and Ganesan, Shankar 2000)	Menguji bagaimana sebuah komitmen distributor, persepsi hubungan peningkatan konflik dan kepuasan hubungan	Regresi	Persepsi pelanggan terhadap komitmen distributor mempunyai dampak yang positif terhadap evaluasi kinerja distributor dan kepuasan huungan serta berpengaruh negatif pad konflik
3	Strategi pelayanan outlet dalam meningkatkan kinerja pemasaran, Budiono, Bambang 2001.	Menguji citra perusahaan dalam memperbaiki kinerja saluran distribusi	SEM	Citra perusahaan memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja saluran distribusi
4	Analisis pengaruh kinerja tenaga penjualan dan relevansinya melalui distribusi selling-in, Wahyudi (2000)	Menguji faktor pengaruh kinerja tenaga penjualan melalui distribusi selling-in	SEM	Kemampuan tenaga pemasaran memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan selling-in.

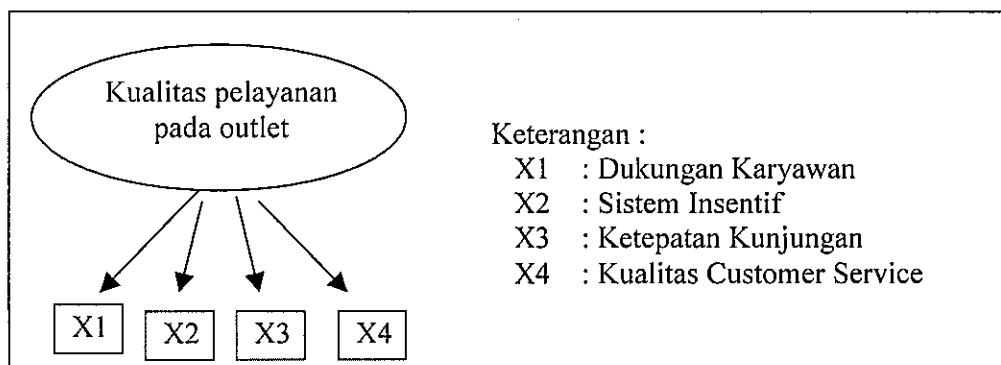
2.8. Pengembangan Model Kerangka Berpikir



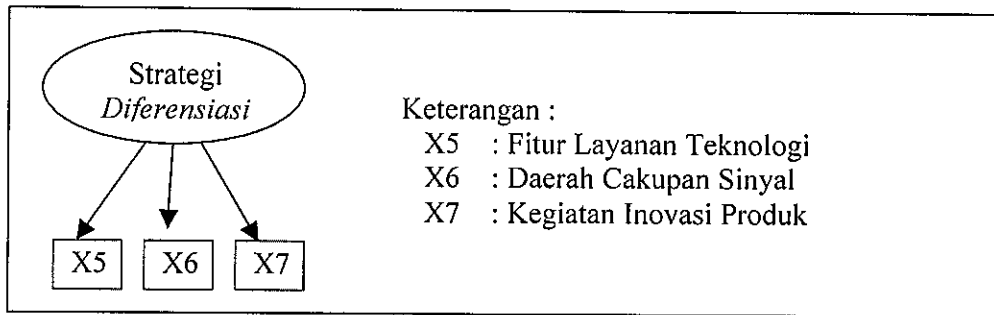
Sumber : Akbar (2003), Budiono (2000), dikembangkan untuk penelitian ini

Gambar 2.7 : Pengembangan model kerangka berpikir

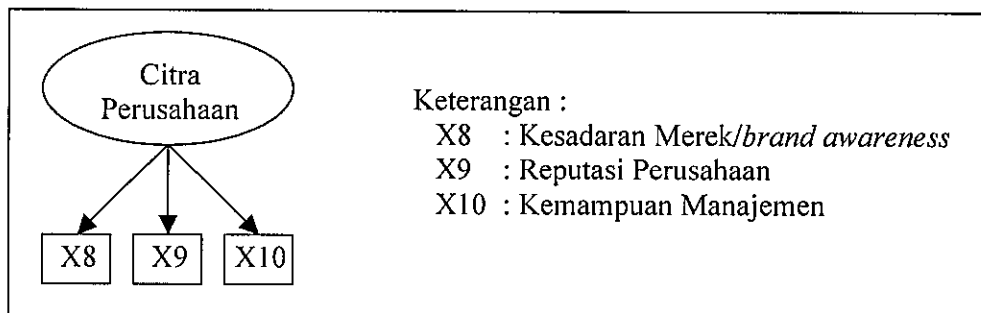
2.9. Indikator Variabel



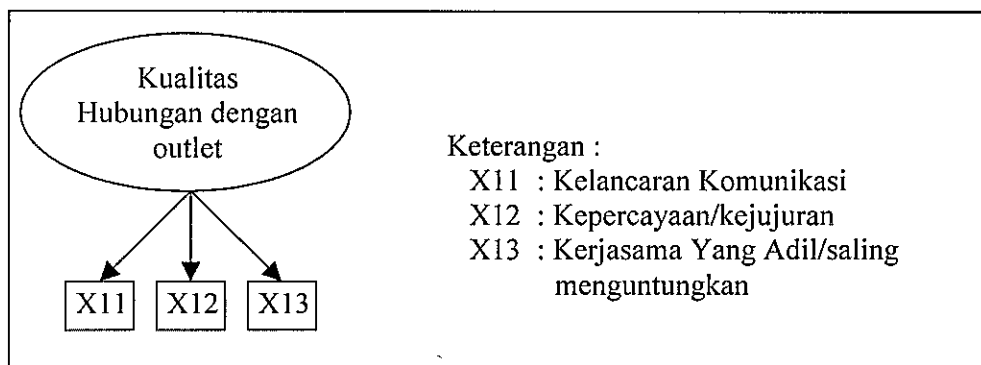
Sumber : Sunaryo (2002), William Weitzel (1989)



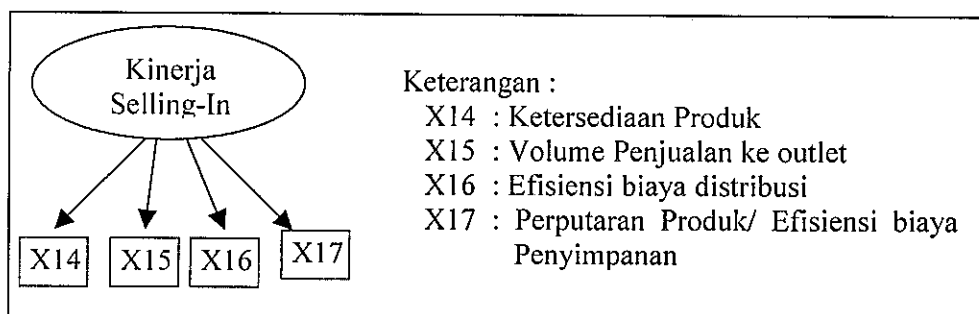
Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini



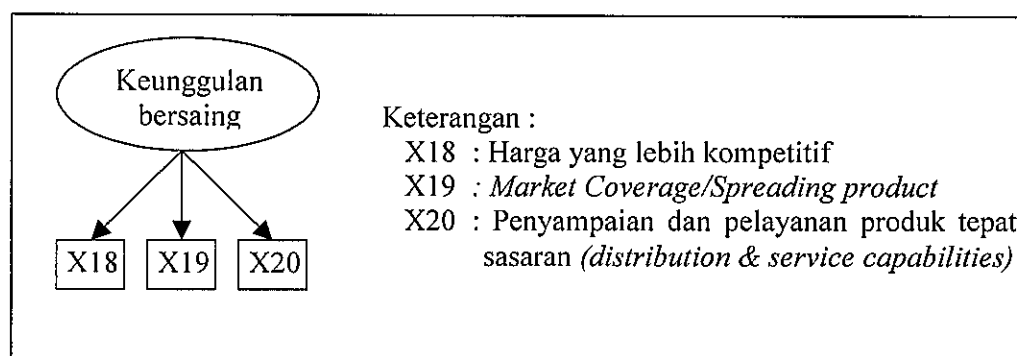
Sumber : Smith dan Barclay (1999), Richard M Snider, 1994



Sumber : Siguaw, et. Al., (1998) ; Jakki J Mohr Robert, Fisher and John R. Nevor, 1996 ; Jean L Johnson, 1999



Sumber : Lindsay & Mauren dalam Budiono, 2000 ;



Sumber : James C. Anderson & James A. Narus 1990, Robert M Grant 1991, Ferdinand 2000.

2.10. Hipotesis

- H1 : Kualitas pelayanan pada outlet mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja *Selling-in*.
- H2 : Strategi diferensiasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja *selling-in*.
- H3 : Citra Perusahaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja *selling-in*.
- H4 : Kualitas Hubungan dengan outlet mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja *Selling-In*.
- H5 : Kinerja *Selling-In* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan melakukan studi empirik pada perusahaan telekomunikasi selular PT Telkomsel di Regional Jawa Tengah dan DIY terutama di wilayah kota Semarang.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi dalam dua bagian, yaitu :

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari jawaban para responden terhadap rangkaian pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Sedangkan responden yang menjawab kuisisioner tersebut adalah para distributor atau *outlet* produk Telkomsel. Dalam proses pengambilan data dibedakan juga berdasarkan lokasi *outlet* dan waktu atau lama menjadi distributor Telkomsel serta diutamakan *outlet* yang minimal 60% di-branding oleh identitas Telkomsel.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang tidak didapatkan secara langsung oleh peneliti tetapi diperoleh dari data yang dimiliki oleh perusahaan, studi kepustakaan, literatur, jurnal penelitian terdahulu dan majalah-majalah yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Data sekunder dalam penelitian ini antara lain informasi mengenai daftar *outlet-outlet* Telkomsel di Wilayah kota Semarang, *quota* pembelian produk Telkomsel tiap *outlet* serta informasi tentang segala jenis dan keunggulan produk yang ditawarkan oleh Telkomsel.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh distributor atau *outlet* Telkomsel di Wilayah Kota Semarang yang berdasarkan data terakhir berjumlah sekitar 900 *outlet*. *Sales Supervisor* Telkomsel grhaPARI Semarang mengatakan bahwa 900 *outlet* tersebut merupakan bagian dari 1600 *outlet* yang berada di wilayah kerja grhaPARI Semarang yaitu Salatiga, Kab. Semarang, Kota Semarang, Kendal, Demak, Kudus, Jepara, Pati, Rembang, Grobogan dan Blora.

Sampel adalah sebagian populasi yang memiliki karakteristik relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimba, 1991). Metode pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu mereka yang telah menjadi distributor Telkomsel lebih dari 1 tahun dan produk Telkomsel sebagai produk utama penjualan dibanding produk lain yang sejenis. Selain itu dibedakan pula tempat usaha dan *outlet* yang telah dibranding oleh identitas Telkomsel.

Sesuai dengan alat analisis yang akan digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM) maka penentuan jumlah sampel yang representatif menurut Hair (1995) adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima. Dengan demikian jumlah sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} \text{Sampel minimal} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \dots\dots\dots (1) \\ &= 20 \times 5 \\ &= 100 \text{ responden} \end{aligned}$$

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara dan penyebaran kuisioner. Anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode wawancara ini bahwa subjek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan proses usaha *outlet* tersebut, sehingga pernyataan subjek yang diberikan ke peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

1. Wawancara

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan wawancara, yaitu metode pengumpulan yang langsung diperoleh dari jawaban responden dengan cara melakukan tanya jawab.

2. Kuesioner

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

Data dalam penelitian ini didapatkan langsung dari pengisian kuesioner (angket) oleh *supervisor-supervisor* yang menjadi sampel. Pengumpulan data dengan menggunakan kombinasi pertanyaan terbuka dan tertutup, yang diberikan kepada responden secara langsung sehingga ke objektifan terjaga serta cepat. Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang tidak menggiring ke jawaban yang telah ditentukan dan tinggal dipilih dari alternatif yang ditawarkan. Sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang sudah menggiring ke jawaban yang alternatifnya sudah ditemukan (Freddy, 2001).

Pertanyaan-pertanyaan pada angket tertutup dibuat dengan skala 1-10 untuk memperoleh data yang bersifat numerical dan diberi skor atau nilai. Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

Angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, sedangkan angka 10 (sepuluh) menunjukkan sangat setuju. Peneliti menggunakan *numerical scale* 1-10 dengan alasan-alasan sebagai berikut (Husein, 2000) :

1. Untuk mendapatkan data yang bersifat universal.
2. Beberapa buku teks menganjurkan agar data pada kategori netral tidak dipakai dalam analisis selama tidak memberikan alasannya.
3. Untuk menghindari kategori tidak tahu.

3.5. Teknik analisis data

Berdasarkan hipotesis dalam penelitian ini maka teknik analisis data yang digunakan adalah :

3.5.1. Analisis kualitatif

Merupakan analisis data berbentuk penjabaran non statistik dengan menggunakan penalaran berdasarkan teori-teori yang ada yang berhubungan dengan masalah yang dianalisis.

3.5.2. Analisis Data Kuantitatif

Adalah suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat diuntungkan dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil (Supranto, 1997 dalam Akbar, 2003).

Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model (SEM)* dari paket statistik *AMOS*. Menganalisis model penelitian dengan *SEM* dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu (Ferdinand, 2000). Model persamaan struktural (*SEM*) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000)

Keunggulan aplikasi *SEM* dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2000).

Dalam membuat pemodelan yang lengkap, terdapat beberapa langkah-langkah yang harus diikuti sebagai berikut (Ferdinand, 2002 dan Hair, dkk, 1995), yaitu :

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model *SEM* adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan (Mahir, 2003).

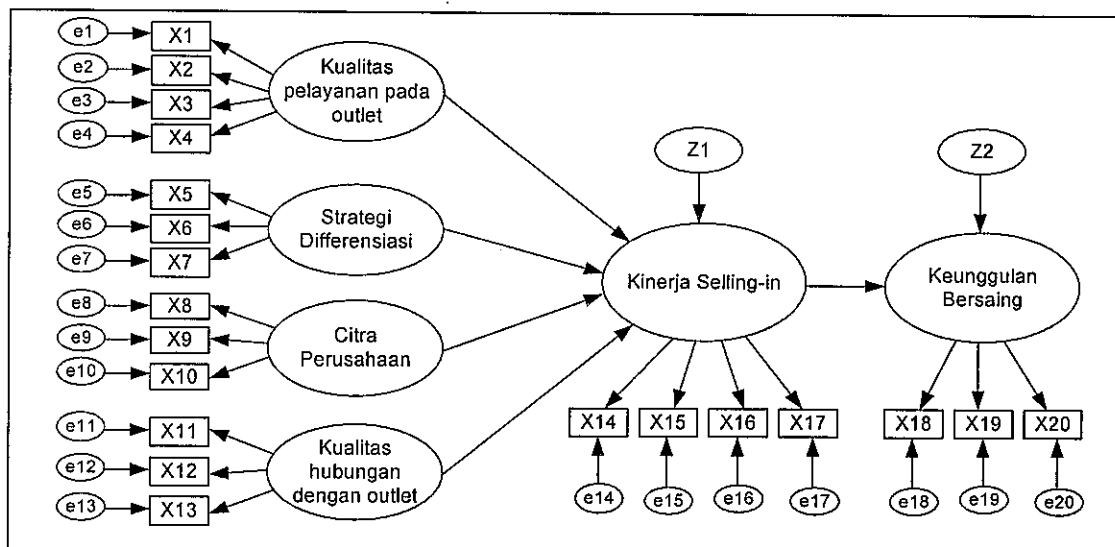
2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan *construct* atau *factor*, yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruksi eksogen dan konstruksi endogen.

Konstruksi eksogen dikenal sebagai *source* variabel atau *independent* variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.

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

Pada gambar 3.1. disajikan diagram alur dari penelitian ini dan tabel 3.1 disajikan variabel dan indikatornya :



Gambar 3.1
Diagram Alur Penelitian

Penjelasan tentang variabel dan indikator variabel dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini.

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Simbol
Kualitas pelayanan pada outlet	Dukungan karyawan	X1
	Sistem insentif	X2
	Ketepatan kunjungan	X3
	Kualitas <i>customer service</i>	X4
Strategi diferensiasi	Fitur layanan teknologi	X5
	Daerah cakupan sinyal	X6
	Kegiatan inovasi produk	X7
Citra perusahaan	Kesadaran merk (<i>brand awareness</i>)	X8
	Reputasi perusahaan	X9
	Kemampuan manajemen	X10
Kualitas hubungan dengan outlet	Kelancaran komunikasi	X11
	Kepercayaan atau kejujuran	X12
	Kerjasama yang adil atau saling menguntungkan	X13
Kinerja <i>selling-in</i>	Ketersediaan produk	X14
	Volume penjualan ke outlet	X15
	Efisiensi biaya distribusi	X16
	Perputaran produk atau efisiensi biaya penyimpanan	X17
Keunggulan bersaing	Harga yang lebih kompetitif	X18
	<i>Market coverage</i>	X19
	Penyampaian dan pelayanan produk tepat sasaran	X20

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Menurut Ferdinand (2000), ada dua persamaan yang akan dibentuk yaitu :

1. Persamaan struktural
2. Persamaan model pengukuran

Pada langkah ketiga ini pengukuran yang spesifik siap untuk dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibuat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- a. Persamaan-persamaan struktural (*strucural equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots\dots\dots(1)$$

Tabel 3.2.
Model Persamaan Struktural

$\text{Kinerja Selling-in} = \beta_1 \text{Kualitas pelayanan pada } outlet + \beta_2 \text{Strategi } differensiasi + \beta_3 \text{Citra Perusahaan} + \beta_4 \text{Kualitas hubungan dengan } outlet + \delta$
$\text{Keunggulan bersaing} = \chi_1 \text{kinerja selling-in} + \delta$

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)

Pada spesifikasi ini peneliti menemukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel (Ferdinand, 2000).

Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error} \dots\dots\dots(2)$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana, mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.4.
Model pengukuran

Konsep eksogen	Konsep endogen
$X1 = \lambda_1$ Kualitas pelayanan pada <i>outlet</i> + e1	$X14 = \lambda_{14}$ Kinerja <i>Selling-in</i> + e14
$X2 = \lambda_2$ Kualitas pelayanan pada <i>outlet</i> + e2	$X15 = \lambda_{15}$ Kinerja <i>Selling-in</i> + e15
$X3 = \lambda_3$ Kualitas pelayanan pada <i>outlet</i> + e3	$X16 = \lambda_{16}$ Kinerja <i>Selling-in</i> + e16
$X4 = \lambda_4$ Kualitas pelayanan pada <i>outlet</i> + e4	$X17 = \lambda_{17}$ Kinerja <i>Selling-in</i> + e17
$X5 = \lambda_5$ Strategi Diferensiasi + e5	$X18 = \lambda_{18}$ Keunggulan Bersaing + e18
$X6 = \lambda_6$ Strategi Diferensiasi + e6	$X19 = \lambda_{19}$ Keunggulan Bersaing + e19
$X7 = \lambda_7$ Strategi Diferensiasi + e7	$X20 = \lambda_{20}$ Keunggulan Bersaing + e20
$X8 = \lambda_8$ Citra Perusahaan + e8	
$X9 = \lambda_9$ Citra Perusahaan + e9	
$X10 = \lambda_{10}$ Citra Perusahaan + e10	
$X11 = \lambda_{11}$ Kualitas hubungan dengan <i>outlet</i> + e11	
$X12 = \lambda_{12}$ Kualitas hubungan dengan <i>outlet</i> + e12	
$X13 = \lambda_{13}$ Kualitas hubungan dengan <i>outlet</i> + e13	

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun

Pada penelitian ini dalam pengujian teori, matriks inputnya adalah matriks kovarians atau varians, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi, dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matriks korelasi (Ferdinand, 2002).

Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk *SEM* adalah 100-200 responden. Program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi dalam pengukuran ini adalah program *AMOS*. Program *AMOS* dipandang sebagai program yang terancang dan mudah untuk digunakan (Gamaliel, 2000).

5. Antisipasi munculnya masalah identifikasi

Menurut Ferdinand (2000), ada beberapa penyebab masalah identifikasi yang perlu diantisipasi dalam penggunaan AMOS, seperti :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien yang sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
3. Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya *variance error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

Masalah dalam indikasi pada prinsipnya adalah pada problem ketidakmampuan dari model yang dikembangkan tersebut untuk menghasilkan estimasi yang unik.

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit* (uji kesesuaian)

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Adapun beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria *goodness of fit* tersebut adalah :

- *Chi Square Statistic* (χ^2). Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic* (χ^2). Nilai χ^2 yang semakin rendah menandakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut semakin baik dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut of value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,50$ (Hulland, dkk, 1996 dalam Ferdinand, 2002).
- *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)* yang menunjukkan *goodness of fit* yang didapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, dkk, 1995). 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 dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000).

- *GFI (Goodness of Index)*, adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*. Nilai *significant probability* yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$
- *AGFI (Adjust Goodness of Fit Indeks)*, dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila *AGFI* mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, dkk, 1995 dan Hulland, 1996 dalam Ferdinand, 2000).
- *CMIN/DF*, adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. *CMIN/DF* tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi Df nya disebut χ^2 relatif. Bila χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000).
- *TLI (Truck Lewis Index)*, merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair, dkk, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000).
- *CFI (Competitive Fit Index)*, dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam Tabel 3.4:

Tabel 3.4. *Goodness Of Index*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of Value</i>
$\chi^2 - Chi\ square$	Diharapkan kecil
<i>Significance probability</i>	$\geq 0,05$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,0$
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2000

7. Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam *SEM* diperoleh melalui rumus Hair, dkk (1995)

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum \epsilon_j \dots (3)}$$

Keterangan :

Standard loading diperoleh dari *standardize loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer. $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* didapat dari $1 - \text{reliabilitas}$ dari indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

8. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001 dalam Akbar, 2003).

Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan *skewness value* dari data yang digunakan. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa ada data yang menyimpang.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

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

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Profil PT Telkomsel grhaPARI Semarang

Telkomsel merupakan operator telekomunikasi selular berbasis pada teknologi jaringan GSM *dual band* 900/1800 MHz yang telah beroperasi di Indonesia sejak tanggal 26 Mei 1995. Pada awal operasinya, Telkomsel mengoperasikan layanan telekomunikasi pasca bayar. Selanjutnya pada bulan Nopember 1997, Telkomsel menjadi operator telekomunikasi pertama di Asia yang mengembangkan layanan telekomunikasi selular GSM pra-bayar

Telkomsel merupakan pemimpin pasar operator selular di Indonesia dengan jumlah pelanggan sampai bulan maret 2005 mencapai 17,8 juta atau menguasai *market share* sebesar 55%. Jasa layanan telekomunikasi selular produk telkomsel selain dapat dioperasikan di Indonesia juga dapat dioperasikan di 145 negara lain dengan status *international roaming*. Produk telkomsel yang dipasarkan sampai saat ini terdiri dari produk pasca bayar “kartu HALO” dan dua jenis produk pra bayar yaitu kartu simPATI dan kartu As.

Untuk memperlancar operasional perusahaan di Regional Jateng & DIY baik dari divisi *Network Operation* maupun *Sales & Customer Service* membagi wilayah kerjanya menjadi 4 Wilayah grhaPARI yaitu :

Tabel 4.1. Wilayah kerja grhaPARI Telkomsel

GrhaPARI	Wilayah Kabupaten
GrhaPARI Semarang	Kota Semarang, Kab. Semarang, Salatiga, Grobogan, Blora, Rembang, Pati, Kudus, Jepara, Demak, Batang
GrhaPARI Solo	Kota Surakarta, Klaten, Kartasura, Wonogiri, Boyolali, Sragen.
GrhaPARI Yogyakarta	Seluruh Wilayah D I Yogyakarta, Magelang, Temanggung, Purworejo
GrhaPARI Purwokerto	Banyumas, Cilacap, Kebumen, Wonosobo, Pekalongan, Pemalang, Tegal, Brebes, Slawi, Purbalingga, Bumiayu, Banjarnegara

GrhaPARI Semarang sebagai pusat layanan kepada pelanggan telkomsel untuk daerah kabupaten seperti yang disebutkan dalam tabel 4.1. , memiliki kantor operasional di Jl Pandanaran No 56 Semarang. Tanggung jawab utama grhaPARI Semarang adalah untuk memberikan dan menjamin kualitas layanan terbaik kepada pelanggan telkomsel. Selain itu manajemen grhaPARI Semarang juga harus melakukan pengawasan terhadap kelancaran penjualan dan saluran distribusi produk telkomsel sehingga pelanggan sebagai *end user* tidak pernah mengalami kesulitan mendapatkan produk – produk telkomsel.

Untuk mempercepat dan menjamin penyebaran produk telkomsel kepada pelanggan maka Telkomsel grhaPARI Semarang bekerja sama dengan *outlet-outlet* yang tersebar merata ke seluruh wilayah kerjanya.

4.1.2. Profil Obyek Penelitian

Populasi yang dipakai dalam penelitian ini sebanyak 900 *outlet* yang tersebar di seluruh wilayah kota semarang. Pada bagian ini akan dijelaskan profil atau gambaran obyek penelitian secara deskriptif serta data kualitatif.

Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Data deskriptif penelitian hendaknya juga disajikan, agar dapat dilihat profil dari data dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut

(Hair, et, al, 1995). Selanjutnya akan diuraikan data deskriptif responden penelitian pada penulisan tesis ini.

Untuk distribusi sampel dibagi menjadi 5 wilayah bagian seperti ditunjukkan oleh tabel 4.2 dibawah ini,

Tabel 4.2.
Penyebaran Wilayah Bagian Responden Penelitian

No	Bagian Wilayah	Komposisi kecamatan
1	Semarang bagian Tengah	Kec. Semarang tengah, Kec. Semarang selatan, Kec. Candisari, Kec. Gajahmungkur
2	Semarang bagian Selatan	Kec. Tembalang, Kec. Banyumanik
3	Semarang bagian Barat	Kec. Semarang Barat, Kec. Tugu, Kec. Ngaliyan, Kec. Gunung Pati
4	Semarang bagian Timur	Kec. Semarang timur, Kec. Gayamsari, Kec. Pedurungan, Kec. Genuk
5	Semarang bagian Utara	Kec. Semarang utara

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Pada masing-masing bagian wilayah tersebut memiliki komposisi responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada Tabel 4.3. Responden dalam penelitian ini adalah mereka yang menjadi perwakilan dalam pengisian data kuisisioner dari *outlet* yaitu para pemilik, pengelola ataupun staff administrasi dari *outlet* yang menjadi distributor produk telkomsel

Tabel 4.3. Prosentase sampel Penyebaran *Outlet* di Wilayah Kota Semarang yang menjadi obyek penelitian

Area	Jumlah sampel	Prosentase (%)
Semarang bagian Tengah	23	21,90
Semarang bagian Selatan	19	18,10
Semarang bagian Barat	24	22,86
Semarang bagian Timur	22	20,95
Semarang bagian Utara	17	16,19
Jumlah	105	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa komposisi responden Pria dan wanita dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut ini.

Tabel 4.4.
Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
Pria	82	78,10
Perempuan	23	21,90
Total	105	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Selanjutnya data deskriptif distribusi tingkat pendidikan responden seperti pada Tabel 4.5. Pada data tersebut menunjukkan sebagian besar responden penelitian berpendidikan Strata 1 dan Diploma.

Tabel 4.5.
Tingkat pendidikan responden penelitian

Tingkat pendidikan	Jumlah responden	Prosentase (%)
S2	0	0,00
S1/D3	68	64,76
SMA	37	35,24
SMP	0	0,00
Jumlah	105	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari data penelitian yang dapat diolah, distribusi usia yang menjadi responden dan melakukan pengisian secara lengkap ditunjukkan oleh tabel 4.6. berikut ini,

Tabel 4.6.
Distribusi usia responden

Usia (tahun)	Jumlah responden	Prosentase (%)
18 – 25	53	50,48
26 – 30	26	24,76
31 – 35	18	17,14
35 – keatas	8	7,62
Total	105	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Jumlah kuisioner yang kita sebarkan kepada responden adalah sebanyak 135 tetapi yang diisi lengkap dan dapat diolah hanya sebanyak 105 responden. Sedangkan 30 responden tidak diisi lengkap sehingga tidak bisa diolah.

Tabel 4.7.
Tingkat pengembalian pengisian kuisioner

Status pengisian	Jumlah	Prosentase (%)
Diisi lengkap dan dapat diolah	78	57,78
Diisi tidak lengkap tetapi data dapat diolah	27	20,00
Diisi kurang lengkap/Tidak diisi dan tidak bisa diolah	30	22,22
Jumlah kuisioner yang disebar	135	100

Sumber : Data primer yang telah diolah (2005)

Berdasarkan data yang diolah, *outlet-outlet* tersebut telah menjadi distributor produk telkomsel lebih dari 1 tahun. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8.
Distribusi waktu/lama responden menjadi distributor produk telkomsel

Lama menjadi distributor (tahun)	Jumlah	Prosentase
$1 \leq X < 2$	22	20,95
$2 \leq X < 3$	27	25,71
$X \geq 3$	56	53,33
Jumlah	135	100

Sumber : Data primer yang telah diolah (2005)

4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

4.2.1 Langkah 1 : Pengembangan model berbasis teori

Model penelitian yang didasarkan atas telaah pustaka yang dikembangkan dalam penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 2.7 di BAB II. Model penelitian tersebut secara keseluruhan terdiri dari empat (4) variabel untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara kualitas pelayanan pada *outlet*, strategi diferensiasi, citra perusahaan, dan kualitas hubungan dengan *outlet* terhadap kinerja *selling-in*. Selanjutnya juga diuji hubungan kausalitas antara kinerja *selling-in* terhadap keunggulan bersaing.

4.2.2 Langkah 2 : Menyusun diagram alur

Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, langkah selanjutnya adalah menyusun diagram alur seperti yang telah digambarkan pada gambar 3.1 di BAB III. Diagram alur tersebut dibuat berdasarkan model penelitian pada gambar 2.7. pada BAB II.

4.2.3 Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam struktural seperti yang telah dijelaskan pada Tabel 3.3 di BAB III.

4.2.4 Langkah 4 : Memilih *Matriks Input* dan Teknik Estimasi

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. (Ferdinand, 2002).

Ferdinand (2002) menyatakan bahwa observasi individual tentu saja digunakan dalam program ini, tetapi *input-input* itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matriks kovarians atau matriks korelasi sebelum estimasi dilakukan.

Hal ini karena fokus SEM bukanlah pada data individual tetapi pada pola hubungan antar responden. Hair (dalam Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk SEM.

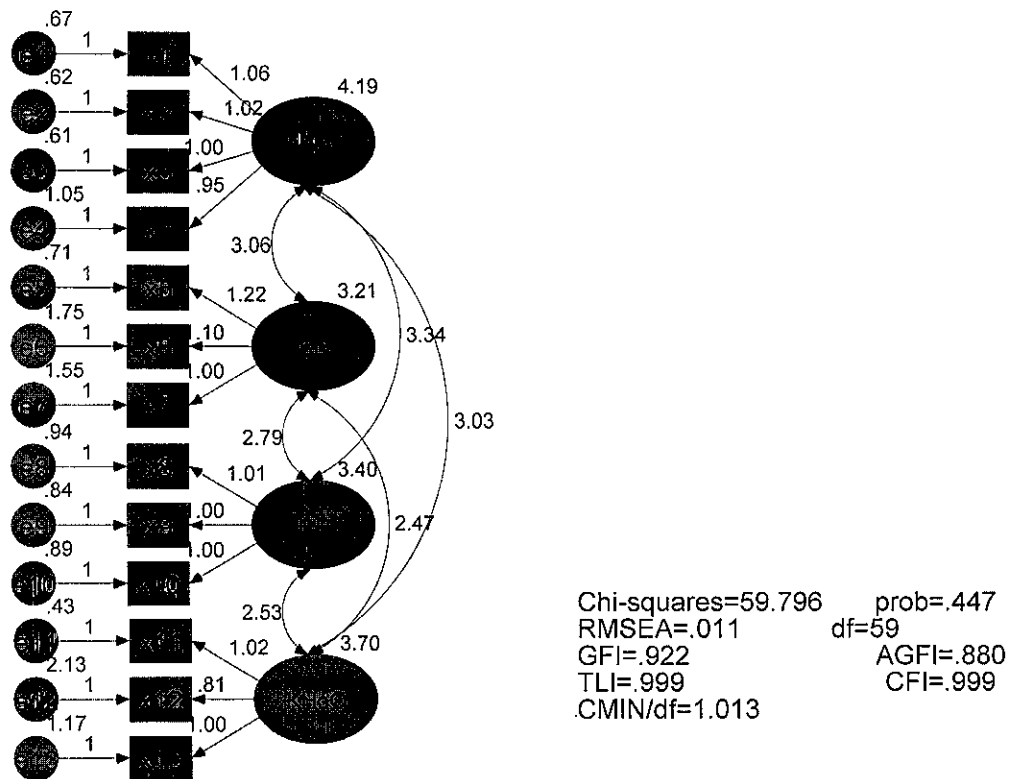
Selanjutnya, teknik estimasi yang dipilih dan akan digunakan dalam pengujian model adalah *maximum likelihood estimation methode*. Dipilihnya teknik estimasi ini karena ukuran sampel termasuk kecil yaitu 100-200 sampel.

Teknik estimasi ini akan dilakukan secara bertahap yakni pertama dengan estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan kedua dengan *structural equation model*. Teknik estimasi ini yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam penelitian ini.

4.2.4.1 Analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 3 unobserved variabel dengan 9 observed variable sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada gambar 4.1 dan tabel 4.9 berikut :

Gambar 4.1.
Analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen



Dari Gambar 4.1 di atas tampak bahwa masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang dimaksud secara keseluruhan dapat di terima. Hal ini tampak dari nilai lambda atau *factor loading* masing-masing indikator yang lebih besar dari 0,4 (Ferdinand, 2002 hlm. 168). Selanjutnya Tabel 4.9 dan tabel 4.10 dibawah ini akan menyajikan hasil uji kelayakan (*goodness of fit index*) dan hasil pengujian *regression weight*.

Tabel 4.9
 Hasil Pengujian Kelayakan Model
 Untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen

Kriteria	Cut of value	Hasil	Evaluasi
χ^2 - Chi square	Diharapkan kecil	59,796	Baik
Significance probability	$\geq 0,05$	0,447	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,011	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,922	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,880	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,0$	1,013	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,999	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,999	Baik

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

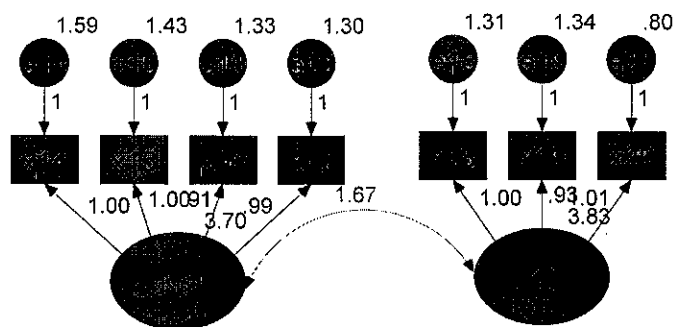
Tabel 4.10
 Hasil pengujian regression weights
 Untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen

	Estimate	S.E	C.R	P
X3 ← Kualitas Pelayanan pada <i>Outlet</i>	1.000			
X2 ← Kualitas Pelayanan pada <i>Outlet</i>	1.024	.055	18.461	***
X1 ← Kualitas Pelayanan pada <i>Outlet</i>	1.057	.057	18.404	***
X10 ← Citra Perusahaan	1.000			
X9 ← Citra Perusahaan	1.001	.074	13.605	***
X8 ← Citra Perusahaan	1.010	.079	12.844	***
X13 ← Kualitas hubungan dengan <i>Outlet</i>	1.000			
X12 ← Kualitas hubungan dengan <i>Outlet</i>	0.812	.091	8.898	***
X11 ← Kualitas hubungan dengan <i>Outlet</i>	1.020	.078	13.027	***
X7 ← Strategi Differensiasi	1.000			
X6 ← Strategi Differensiasi	1.101	.110	10.008	***
X5 ← Strategi Differensiasi	1.218	.107	11.421	***
X4 ← Kualitas Pelayanan pada <i>Outlet</i>	0.953	.062	15.327	***

CR harus $\geq \pm 1,96$

CR atau critical ratio adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu, C.R yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

4.2.4.2 Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen



Chi-squares=12.950 prob=.452
 RMSEA=.000 df=13
 GFI=.967 AGFI=.929
 TLI=1.000 CFI=1.000
 CMIN/DF=.996

Gambar 4.2. Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen

Dari gambar 4.2 di atas tampak bahwa masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang dimaksud secara keseluruhan dapat diterima. Hal ini tampak dari nilai *lambda* atau *factor loading* masing-masing indikator yang lebih besar dari 0,4 (Ferdinand, 2002, hlm. 168). Selanjutnya Tabel 4.11 dan Tabel 4.12 di bawah ini akan menyajikan hasil uji kelayakan (*goodness of fit index*) dan hasil pengujian regression weight.

Tabel 4.11.
Hasil pengujian kelayakan model
Untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen

Kriteria	Cut of value	Hasil	Evaluasi
χ^2 – Chi square	Diharapkan kecil	12,950	Baik
Significance probability	$\geq 0,05$	0,452	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,967	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,929	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,0$	0,996	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2005

Tabel 4.12.
Hasil pengujian regression weights
Untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen

	Estimate	S.E	C.R	P
X18 ← Keunggulan bersaing	1.000			
X19 ← Keunggulan bersaing	.932	.087	10.752	***
X20 ← Keunggulan bersaing	1.011	.085	11.862	***
X14 ← Kinerja Selling in	1.000			
X15 ← Kinerja Selling in	.997	.096	10.427	***
X16 ← Kinerja Selling in	.906	.092	9.891	***
X17 ← Kinerja Selling in	.987	.095	10.440	***

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2005

Hasil dari analisis pengolahan data pada Tabel 4.11. menunjukkan bahwa konstruk endogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Salah satunya nilai probabilitas menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,452 atau di atas 0,05

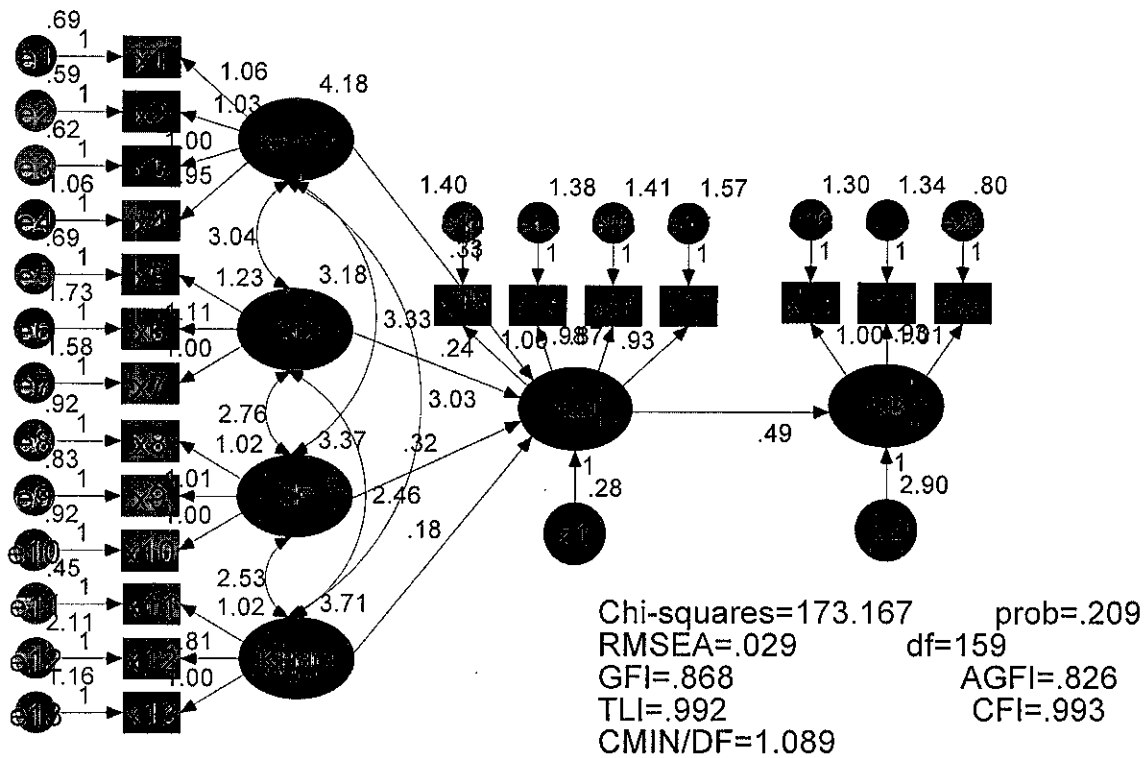
Dari tabel terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 (Ferdinand, 2002). Nilai *estimate* menunjukkan perkiraan SEM terhadap *regression weight*. Sedangkan S.E. menunjukkan perkiraan *standard error* yang terjadi. Berdasarkan hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk endogen yang dipakai dalam penelitian dapat diterima.

4.2.4.3 Analisis *Structural Equation Model*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *structural equation Model (SEM)* secara *full model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada gambar 3, sedangkan data hasil pengujian melalui analisis menggunakan SEM ditunjukkan oleh Tabel 4.13 dan tabel 4.14 (terlampir).

Pada data dalam tabel 4.13 menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat satu nilai marjinal GFI dan AGFI. Dari gambar 4.3 dan tabel 4.14 terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai *lambda* atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Pemakaian asumsi nilai CR diatas 2,0 ini didasarkan atas Ferdinand (2002).

Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

Gambar 4.3. Hasil pengujian *Structural Equation Model*

Tabel 4.13
 Hasil pengujian kelayakan model penelitian
 Untuk analisis structural equation model

Kriteria	Cut of value	Hasil	Evaluasi
χ^2 – Chi square	Diharapkan kecil	173,167	Baik
Significance probability	$\geq 0,05$	0,209	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,029	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,868	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,826	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,0$	1,089	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,992	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,993	Baik

4.2.5 Langkah 5 : Menilai Permasalahan Identifikasi

Pengujian pada model penelitian yang dilakukan tidak menunjukkan adanya gejala permasalahan identifikasi seperti yang telah dikemukakan pada BAB III tentang kemungkinan munculnya masalah identifikasi. Masalah identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala (Ferdinand, 2002)

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

4.2.6 Langkah 6 : Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.2.6.1 Evaluasi *univariate outlier*

Pengujian mengenai univariate outlier dilakukan dengan menganalisis nilai Zscore apakah terdapat nilai yang lebih besar dari ± 3 . Hasil pengolahan data pada tabel 4.15 dibawah ini menunjukkan tidak ada outliers karena tidak ada nilai Z-score diatas angka batas yang disyaratkan.

4.2.6.2 Evaluasi *Multivariate outlier*

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

Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 20 (jumlah variabel) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\lambda^2 (19 ; 0,001) = 45,315$ (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalanobis* $> 45,315$ adalah *multivariate outliers*. Dalam data penelitian terdapat 6 data yang termasuk *multivariate outliers* karena nilai jarak *mahalanobis* $> 45,315$. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dalam analisis penelitian karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sebenarnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000).

Mahalanobis distance berdasarkan hasil perhitungan SEM menunjukkan jarak *mahalanobis* terbesar adalah 2. Hasil jarak *mahalanobis* tersebut menunjukkan nilai dibawah. Hal ini berarti tidak terdapat *multivariate outlier* pada penelitian ini.

4.2.6.3 Uji normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001 dalam Akbar, 2003).

Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan *skewness value* dari data yang digunakan. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$

pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

4.2.6.4 Evaluasi atas *multikolinearitas* dan *singularitas*

Uji *multikolenieritas* bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent variable*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi, variabel-variabel ini tidak *orthogonal*. Variabel *orthogonal* adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali, 2001 dalam Akbar, 2003).

Untuk melihat apakah pada penelitian terdapat *multikolenieritas* atau *singularitas* dalam sebuah kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan matriks kovarian sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya *multikolenieritas* atau *singularitas*, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Untuk penelitian ini nilai determinan untuk matriks kovarian sampelnya adalah sebesar 18415,273 dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multikolenieritas* atau *singularitas* pada data ini.

4.2.6.5 Uji kesesuaian dan uji statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji pada tabel 4.13 diatas, dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang disyaratkan, terdapat enam diantaranya yang berada pada kondisi baik dan dua (yaitu GFI dan AGFI) masih dalam kondisi marjinal. Namun demikian, dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.2.7 Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir yang dilakukan adalah interpretasi dan modifikasi model penelitian bila diperlukan. Model yang baik memiliki *standardized residual covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2002). Hasil *standardized residual covariance* ditampilkan pada tabel 4.17 (terlampir).

4.3 Uji reliabilitas dan *variance extract*

4.3.1. Uji reliabilitas

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

$$\text{Construc-reliability} = (\sum \text{standard loading})^2 / (\sum \text{standard loading})^2 + \sum \epsilon_j$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardize loading* dari tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.
- Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$.

Hasil *standard loading* data

Kualitas Pelayanan pada <i>Outlet</i>	=	1,06 + 1,03 + 1,00 + 0,95	=	4,04
Strategi Differensiasi	=	1,23 + 1,11 + 1,00	=	3,34
Citra Perusahaan	=	1,02 + 1,01 + 1,00	=	3,03
Kualitas Hubungan dengan <i>Outlet</i>	=	1,02 + 0,81 + 1,00	=	2,83
Kinerja Selling-in	=	1,00 + 0,98 + 0,87 + 0,93	=	3,78
Keunggulan Bersaing	=	1,00 + 0,93 + 1,01	=	2,94

Hasil *measurement error*

Kualitas Pelayanan pada <i>Outlet</i>	=	0,31 + 0,41 + 0,38 + -0,06	=	1,04
Strategi Differensiasi	=	0,31 + -0,73 + -0,58	=	-1,00
Citra Perusahaan	=	0,08 + 0,17 + 0,08	=	0,33
Kualitas Hubungan dengan <i>Outlet</i>	=	0,55 + -1,11 + -0,16	=	-0,72
Kinerja Selling-in	=	-0,40 + -0,38 + -0,41 + -0,57	=	-1,76
Keunggulan Bersaing	=	-0,30 + -0,34 + 0,20	=	-0,44

Perhitungan reliabilitas data

Kualitas Pelayanan pada <i>Outlet</i>	=	$(4,04)^2 / ((4,04)^2 + 1,04)$	=	0,940
Strategi Differensiasi	=	$(3,34)^2 / ((3,34)^2 + -1,00)$	=	0,904
Citra Perusahaan	=	$(3,03)^2 / ((3,03)^2 + 0,33)$	=	0,965
Kualitas Hubungan dengan <i>Outlet</i>	=	$(2,83)^2 / ((2,83)^2 + -0,72)$	=	1,098
Kinerja Selling-in	=	$(3,78)^2 / ((3,78)^2 + -1,76)$	=	1,140
Keunggulan Bersaing	=	$(2,94)^2 / ((2,94)^2 + -0,44)$	=	1,053

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki *nilai* $\geq 0,7$. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

4.3.2. Variance extract

Pada prinsipnya *variance extract* menunjukkan jumlah *variance* dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000)

$$\text{Variance extract} = \Sigma (\text{standard loading})^2 / \Sigma (\text{standard loading})^2 + \Sigma \epsilon_j$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* dari tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\Sigma \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.
- Tingkat *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$.

Hasil *square standardized loading* data :

Kualitas Pelayanan pada <i>Outlet</i>	=	$1,06^2 + 1,03^2 + 1,00^2 + 0,95^2$	=	4,087
Strategi Differensiasi	=	$1,23^2 + 1,11^2 + 1,00^2$	=	3,745
Citra Perusahaan	=	$1,02^2 + 1,01^2 + 1,00^2$	=	3,060
Kualitas Hubungan dengan <i>Outlet</i>	=	$1,02^2 + 0,81^2 + 1,00^2$	=	2,696
Kinerja Selling-in	=	$1,00^2 + 0,98^2 + 0,87^2 + 0,93^2$	=	3,582
Keunggulan Bersaing	=	$1,00^2 + 0,93^2 + 1,01^2$	=	2,894

Perhitungan *variance extract* data :

Kualitas Pelayanan pada <i>Outlet</i>	=	$4,087 / (4,087 + 1,04)$	=	0,797
Strategi Differensiasi	=	$3,745 / (3,745 + -1,00)$	=	1,364
Citra Perusahaan	=	$3,060 / (3,060 + 0,33)$	=	0,902
Kualitas Hubungan dengan <i>Outlet</i>	=	$2,696 / (2,696 + -0,72)$	=	1,364
Kinerja Selling-in	=	$3,78 / (3,78 + -1,76)$	=	1,871
Keunggulan Bersaing	=	$2,894 / (2,894 + -0,44)$	=	1,179

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu $\geq 0,50$. Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima.

4.4. PENGUJIAN HIPOTESIS

Dari hasil perhitungan analisis faktor konfirmatori dan *Structural Equation Model*, maka dalam penelitian ini dapat diterima seperti dalam gambar 4.3. dengan hasil pengukuran telah memenuhi kriteris *goodness of fit* : *Chi-square* = 173,167 ; probabilitas = 0,209 ; CMIN/DF = 1,089 ; RMSEA = 0,029 ; GFI = 0,868 ; AGFI = 0,826 ; TLI = 0,992 ; CFI = 0,993 seperti ditunjukkan pada tabel 4.13.

Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian kepada hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.2.1. Hipotesis 1

H1 : Kualitas pelayanan pada *outlet* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Selling-in.

Parameter estimasi antara Kualitas pelayanan pada *outlet* terhadap Kinerja selling-in menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR $\geq \pm 2,0$ (CR=2,642) dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

4.2.2. Hipotesis 2

H2 : Strategi differensiasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja selling-in.

Parameter estimasi antara strategi differensiasi terhadap kinerja selling-in. menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR $\geq \pm 2,0$ (yaitu CR=2,000) dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

4.2.3. Hipotesis 3

H3 : Citra Perusahaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja selling-in

Parameter estimasi antara Citra Perusahaan terhadap kinerja selling-in. menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR \geq \pm 2,0$ (yaitu $CR=2,205$) dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

4.2.4. Hipotesis 4

H4 : Kualitas Hubungan dengan *outlet* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Selling-In.

Parameter estimasi antara Kualitas Hubungan dengan *Outlet* terhadap Kinerja Selling-in. menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR \geq \pm 2,0$ (yaitu $CR=2,304$) dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

4.2.5. Hipotesis 5

H5 : Kinerja Selling-In mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

Parameter estimasi antara Kinerja Selling-In mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Keunggulan Bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR \geq \pm 2,0$ (yaitu $CR=4,786$) dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

5.1.1. Hipotesis 1 : Kualitas Pelayanan pada Outlet mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Selling-in.

Parameter estimasi antara Kualitas pelayanan pada outlet terhadap Kinerja selling-in menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR \geq \pm 2,0$ ($CR=2,642$) dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%) sehingga hipotesis 1 dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif (+) antara kualitas pelayanan pada outlet terhadap kinerja selling-in.

Hal ini mendukung dan membuktikan secara empirik penelitian yang dinyatakan dalam jurnal of Marketing, Parasuraman, Zeithami dan Berry, 1990 mengatakan bahwa menawarkan kualitas pelayanan adalah strategi yang mendasar untuk sukses dan bertahan dalam lingkungan persaingan bisnis yang ketat. Kualitas pelayanan pada perusahaan jasa telekomunikasi (salah satunya adalah operator telepon selular) memegang peranan penting dalam meningkatkan dinamika perusahaan. Strategi pelayanan outlet merupakan salah satu penentu keberhasilan pemasaran. Strategi ini merupakan upaya dari manajemen untuk memaksimalkan pemasaran perusahaan dengan mengatur saluran distribusinya. Fokus utama usaha para akademisi maupun manajer adalah menentukan apakah kualitas pelayanan bagi pelanggan dan mengembangkan strategi untuk memenuhi harapan pelanggan (Parasuraman et al, 1994).

Sunaryo (2002) dalam penelitiannya membuktikan bahwa berhasil atau tidaknya strategi pelayanan outlet akan sangat bergantung pada ketepatan kunjungan (*call*), penjualan yang terlaksana (*sales*), dan sistem pembayaran penjualan (*term of payment*) yang tepat serta kebijakan *retur* yang dipakai.

5.1.2. Hipotesis 2 : Strategi differensiasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja selling-in.

Parameter estimasi antara strategi differensiasi terhadap kinerja selling-in. menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR $\geq \pm 2,0$ (yaitu CR=2,000) dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima dan dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif (+) antara strategi differensiasi terhadap kinerja selling-in.

Hal ini mendukung dan membuktikan secara empirik penelitian yang dilakukan oleh Kutcher (2000) bahwa strategi differensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang.

Sedangkan menurut (Gary A. Getz dan Frederick D, 1989) didalam melakukan diferensiasi yang perlu diperhatikan ada 5 dimensi yaitu :

1. Bentuk produk : Dilihat dari keunggulan fungsi dan nilai estetika
2. Saluran pemasaran : Melakukan tindakan pada tingkat keinginan yaitu daya respon, informasi, kebutuhan pada konsumen.
3. Pelayanan dan dukungan : melakukan pelayanan pada konsumen pada hal-hal yang bersifat pada kebutuhan pada konsumen.
4. Merk/image : Melakukan penempatan di benak konsumen tentang produ
5. Price : Melakukan strategi harga rendah

Dengan keberhasilan implementasi strategi *differensiasi* maka kerja tim pemasaran akan lebih mudah karena sudah didukung oleh produk yang mempunyai keunggulan *differensiasi* dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Walaupun begitu perusahaan juga perlu memperhatikan aktivitas yang bernilai (*activity value*) dari kegiatan usaha yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung, yang merupakan rantai nilai (*value chain*). *Value chain* yang ada tidak dapat berdiri sendiri

tetapi ada hubungan dengan aktivitas lain dilingkungannya. Aktivitas tersebut antara lain : *Supplier* (pemasok), *channels* (Jaringan distribusi, pemasaran) dan *Buyers* (pembeli). (Porter, 1993)

5.1.3. Hipotesis 3 : Citra Perusahaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja selling-in

Parameter estimasi antara Citra Perusahaan terhadap kinerja selling-in. menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR \geq \pm 2,0$ (yaitu $CR=2,205$) dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima dan dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif (+) antara hubungan Citra Perusahaan terhadap kinerja selling-in.

Hal ini mendukung dan membuktikan secara empirik penelitian yang dilakukan oleh The Corner / Roper Benchmark Survey, 1994 (dalam Akbar, 2003) yang mendapatkan bukti bahwa 84% responden percaya bahwa mereka membeli karena citra perusahaan. Dengan citra perusahaan yang baik, perusahaan mampu menempatkan dirinya berada di "hati" para pelanggan, yang pada gilirannya akan mendorong pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan.

Resnick dan Lilis (2001) menyatakan bahwa peranan dasar dari pendidikan, komitmen dan kredibilitas yang dibangun untuk membentuk citra perusahaan dapat mendukung penjualan. Citra perusahaan dapat mempunyai dampak besar atas penjualan dan pendapatan.

Citra perusahaan akan meningkatkan penjualan suatu produk karena mereka membeli karena citra positif perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan reputasi, profesionalisme perusahaan, standar etika dan orientasi pelanggan karena hal ini menjadi penentu dalam pembentukan citra perusahaan dalam rangka meningkatkan penjualan (Ricard M, Snider, 1994).

5.1.4. **Hipotesis 4** : Kualitas Hubungan dengan outlet mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Selling-In.

Parameter estimasi antara Kualitas Hubungan dengan Outlet terhadap Kinerja Selling-in. menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR \geq \pm 2,0$ (yaitu $CR=2,304$) dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima sehingga dalam penelitian ini dinyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kualitas hubungan dengan outlet terhadap kinerja Selling-In.

Hal ini mendukung dan membuktikan secara empirik penelitian yang dilakukan oleh Dwyer, Schurr dan Oh (1987) bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Piercy, et al (1997) membuktikan pengaruh positif hubungan pelanggan antara penjual dan pembeli terhadap kinerja perusahaan eksportir. Lebih jauh Piercy, et. All. (1997) menyatakan bahwa membangun hubungan yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja saat ini, tetapi juga mempertahankan pertumbuhan ekspor yang berkesinambungan. Doney dan Cannon (1997) lebih jauh menyatakan bahwa hubungan mempunyai nilai keuntungan jangka panjang.

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

Menurut Kottler (1998), perantara mencoba melakukan hubungan kerjasama, kemitraan atau pemograman distribusi. Perusahaan yang lebih canggih mencoba membentuk kemitraan jangka panjang dengan distributor mereka dan banyak produsen menganggap distributor dan penyalurnya sebagai pelanggan, bukan sebagai mitra kerja.

Steth (1992) dalam Michael R. William (1998) mengategorikan pemasaran hubungan sebagai proses menciptakan dan memelihara hubungan harmonis antara supplier dengan pembeli melalui kerjasama dan komitmen yang saling menguntungkan. Pendorong utama dalam pengembangan hubungan supplier dan pembeli adalah efektifitas dan efisiensi pembelian berulang-ulang (repeat purchase)

yang dilakukan oleh mitra yang loyal (Webster 1994 dalam Michael R William 1998). Akuisisi pelanggan baru akan membutuhkan biaya lima kali dibandingkan bila hanya memelihara dan bekerja dengan pelanggan yang telah ada.

Michael Treacy (1996) juga mengatakan bahwa salah satu strategi mempertahankan pasar yang dilakukan para pemimpin pasar adalah kedekatan hubungan dengan pelanggan (consumer intimacy). Dari berbagai pendapat para peneliti tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan distributor dengan pelanggan akan berpengaruh positif terhadap penjualan (kinerja selling -in) perusahaan.

5.1.5. Hipotesis 5 : Kinerja Selling-In mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

Parameter estimasi antara Kinerja Selling-In mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Keunggulan Bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR \geq \pm 2,0$ (yaitu $CR=4,786$) dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima sehingga dalam penelitian ini dinyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara Kinerja Selling-In terhadap Keunggulan Bersaing.

Hal ini mendukung dan membuktikan secara empirik penelitian yang dilakukan oleh Ferdinand (2000) bahwa kebijakan saluran distribusi dapat digunakan untuk mememanajemeni persaingan, dengan asumsi bahwa semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan, akan semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada target tertentu.

Selling-in merupakan kegiatan distribusi yang diarahkan pada upaya untuk melakukan penjualan pada semua pedagang perantara untuk mempermudah pencapaian suatu tingkat market coverage yang optimal yaitu menggunakan perantara outlet untuk menjangkau konsumen akhir (Ferdinand, 2000). Perantara outlet/distributor sebagai mitra saluran distribusi pemasaran akan sangat berperan jika memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan rencana strategis secara objektif. Dalam program pemasaran selain kualitas produk, harga dan strategi

promosi yang konsisten hal yang sangat berpengaruh adalah efektifitas saluran distribusi.

Sedangkan sumber dasar perusahaan yang bermuara ke tingkat keuntungan pada tingkat persaingan dimana untuk mencapai keunggulan bersaing dilalui dengan dua cara : (1). *Cost Advantage* dimana faktor yang mempengaruhinya adalah *process technology, size of plant, acces to low-cost input*. (2). *Differentiation Advantage*, faktor yang mempengaruhi *brand, product technology, market, distribution & service capabilities*. (Robert M Grant 1991).

5.2. IMPLIKASI TEORITIS

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*Fit model*) melalui analisis *Structural Equation Model (SEM)* dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap temua peneliti terdahulu dan merupakan hal penting sebagai berikut.

Penelitian ini diajukan untuk memberikan justifikasi ilmiah apakah hubungan kualitas pelayanan pada outlet, *strategi differensiasi*, citra perusahaan dan kualitas hubungan dengan outlet mempunyai pengaruh yang positif/signifikan terhadap kinerja selling-in. Akan dilihat pula justifikasi ilmiah apakah kinerja selling-in tersebut mempunyai pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Dalam penelitian yang dinyatakan dalam jurnal of Marketing, Parasuraman, Zeithami dan Berry, 1990 mengatakan bahwa menawarkan kualitas pelayanan adalah strategi yang mendasar untuk sukses dan bertahan dalam lingkungan persaingan bisnis yang ketat. Kualitas pelayanan pada perusahaan jasa telekomunikasi (salah satunya adalah operator telepon selular) memegang peranan penting dalam meningkatkan dinamika perusahaan. Strategi pelayanan outlet merupakan salah satu penentu keberhasilan pemasaran. Strategi ini merupakan upaya dari manajemen untuk memaksimalkan pemasaran perusahaan dengan mengatur saluran distribusinya. Fokus utama usaha para akademisi maupun manajer adalah menentukan apakah kualitas pelayanan bagi pelanggan dan mengembangkan strategi untuk memenuhi harapan pelanggan (Parasuraman et al, 1994).

Sunaryo (2002) dalam penelitiannya membuktikan bahwa berhasil atau tidaknya strategi pelayanan outlet akan sangat bergantung pada ketepatan kunjungan (*call*), penjualan yang terlaksana (*sales*), dan sistem pembayaran penjualan (*term of payment*) yang tepat serta kebijakan *retur* yang dipakai.

Kutcher (2000) dalam penelitiannya menegaskan bahwa strategi diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang.

Dengan keberhasilan implementasi strategi *diferensiasi* maka kerja tim pemasaran akan lebih mudah karena sudah didukung oleh produk yang mempunyai keunggulan *diferensiasi* dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Walaupun begitu perusahaan juga perlu memperhatikan aktivitas yang bernilai (*activity value*) dari kegiatan usaha yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung, yang merupakan rantai nilai (*value chain*). *Value chain* yang ada tidak dapat berdiri sendiri tetapi ada hubungan dengan aktivitas lain dilingkungannya. Aktivitas tersebut antara lain : *Supplier* (pemasok), *channels* (Jaringan distribusi, pemasaran) dan *Buyers* (pembeli). (Porter, 1993)

Penelitian yang dilakukan oleh *The Corner / Roper Benchmark Survey*, 1994 (dalam Akbar, 2003) yang mendapatkan bukti bahwa 84% responden percaya bahwa mereka membeli karena citra perusahaan. Dengan citra perusahaan yang baik, perusahaan mampu menempatkan dirinya berada di "hati" para pelanggan, yang pada gilirannya akan mendorong pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan.

Resnick dan Lilis (2001) menyatakan bahwa peranan dasar dari pendidikan, komitmen dan kredibilitas yang dibangun untuk membentuk citra perusahaan dapat mendukung penjualan. Citra perusahaan dapat mempunyai dampak besar atas penjualan dan pendapatan.

Citra perusahaan akan meningkatkan penjualan suatu produk karena mereka membeli karena citra positif perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan reputasi, profesionalisme perusahaan, standar etika dan orientasi pelanggan karena hal ini

menjadi penentu dalam pembentukan citra perusahaan dalam rangka meningkatkan penjualan (Ricard M, Snider, 1994).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dwyer, Schurr dan Oh (1987) dinyatakan bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Piercy, et al (1997) membuktikan pengaruh positif hubungan pelanggan antara penjual dan pembeli terhadap kinerja perusahaan eksportir. Lebih jauh Piercy, et. All. (1997) menyatakan bahwa membangun hubungan yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja saat ini, tetapi juga mempertahankan pertumbuhan ekspor yang berkesinambungan. Doney dan Cannon (1997) lebih jauh menyatakan bahwa hubungan mempunyai nilai keuntungan jangka panjang.

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

Menurut Kottler (1998), perantara mencoba melakukan hubungan kerjasama, kemitraan atau pemograman distribusi. Perusahaan yang lebih canggih mencoba membentuk kemitraan jangka panjang dengan distributor mereka dan banyak produsen menganggap distributor dan penyalurnya sebagai pelanggan, bukan sebagai mitra kerja.

Steth (1992) dalam Michael R. William (1998) mengategorikan pemasaran hubungan sebagai proses menciptakan dan memelihara hubungan harmonis antara supplier dengan pembeli melalui kerjasama dan komitmen yang saling menguntungkan. Pendorong utama dalam pengembangan hubungan supplier dan pembeli adalah efektifitas dan efisiensi pembelian berulang-ulang (repeat purchase) yang dilakukan oleh mitra yang loyal (Webster 1994 dalam Michael R William 1998). Akuisisi pelanggan baru akan membutuhkan biaya lima kali dibandingkan bila hanya memelihara dan bekerja dengan pelanggan yang telah ada.

Michael Treacy (1996) juga mengatakan bahwa salah satu strategi mempertahankan pasar yang dilakukan para pemimpin pasar adalah kedekatan

hubungan dengan pelanggan (*consumer intimacy*). Dari berbagai pendapat para peneliti tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan distributor dengan pelanggan akan berpengaruh positif terhadap penjualan (kinerja selling -in) perusahaan.

Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kebijakan saluran distribusi dapat digunakan untuk memanajemeni persaingan, dengan asumsi bahwa semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan, akan semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada target tertentu.

Selling-in merupakan kegiatan distribusi yang diarahkan pada upaya untuk melakukan penjualan pada semua pedagang perantara untuk mempermudah pencapaian suatu tingkat market coverage yang optimal yaitu menggunakan perantara outlet untuk menjangkau konsumen akhir (Ferdinand, 2000). Perantara outlet/distributor sebagai mitra saluran distribusi pemasaran akan sangat berperan jika memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan rencana strategis secara objektif. Dalam program pemasaran selain kualitas produk, harga dan strategi promosi yang konsisten hal yang sangat berpengaruh adalah efektifitas saluran distribusi.

Sedangkan sumber dasar perusahaan yang bermuara ke tingkat keuntungan pada tingkat persaingan dimana untuk mencapai keunggulan bersaing dilalui dengan dua cara : (1). *Cost Advantage* dimana faktor yang mempengaruhinya adalah *process technology, size of plant, acces to low-cost input*. (2). *Differentiation Advantage*, faktor yang mempengaruhi *brand, product technology, market, distribution & service capabilities*. (Robert M Grant 1991).

5.3. IMPLIKASI MANAJERIAL

Pada implikasi manajerial ini akan disampaikan tindakan-tindakan yang perlu dilakukan oleh manajemen telkomsel untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui peningkatan kinerja selling-ing dengan mengelola kualitas pelayanan pada outlet, menerapkan strategi differensiasi, menjaga citra perusahaan dan meningkatkan kualitas hubungan dengan outlet.

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa Hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif (+) antara kualitas pelayanan pada outlet terhadap kinerja selling-in. Dengan demikian kualitas pelayanan pada outlet selayaknya mendapatkan prioritas penanganan yang maksimal.

Berdasarkan hasil penelitian berbagai masukan dari responden kepada manajemen telkomsel kaitannya dengan usaha untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui peningkatan kinerja selling-in diantaranya yaitu :

1. Manajemen Telkomsel yang diwakili oleh dukungan karyawannya dapat memosisikan outlet sebagai mitra bisnis sehingga lebih dilibatkan secara aktif untuk mendukung program-program telkomsel bukan sekedar sebagai jaringan saluran distribusi biasa.
2. Distribusi material promosi serta *merchandise* bisa lebih cepat dan merata serta harus selalu *up to date* sesuai dengan program promosi Telkomsel nasional.
3. Menerapkan sistem insentif baik melalui undian berhadiah bagi yang menjual produk telkomsel maupun perhitungan akumulasi penjualan dari *outlet* yang berprestasi selama periode tertentu dan termasuk juga mengadakan program motivasi kepada outlet seperti *outlet gathering* dll.
4. Kunjungan yang dilakukan oleh manajemen telkomsel seharusnya dilakukan secara priodik (mingguan/ dua minggu) terutama pada saat ada produk/program baru dari manajemen telkomsel.
5. Kualitas Customer Service yang diharapkan adalah mereka yang memiliki jiwa pelayanan, smart, murah senyum, cantik, tanggap, ramah dan terbuka serta memiliki kemampuan pengetahuan terhadap produk telkomsel secara *up to date*.
6. Layanan teknologi telkomsel sebagai inovasi produk yang paling digemari oleh pelanggan telkomsel adalah layanan MMS, pengisian pulsa secara elektronik, GPRS, dan download ring tone. Selain itu kualitas sinyal yang lebih bagus dari operator kompetitor juga menjadi hal yang positif nilainya bagi pelanggan.
7. Kerjasama yang terjalin antara telkomsel dengan outlet haruslah mengedepankan prinsip yang saling menguntungkan serta saling jujur dan percaya.

5.4. KETERBATASAN PENELITIAN

Beberapa variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja selling belum dapat diteliti sekaligus dalam penelitian ini. Berbagai variabel tersebut antara lain kualitas produk, kondisi persaingan, aktivitas pesaing, serta aktivitas pemasaran dan keuangan perusahaan (Akbar, 2003).

Mengenai obyek penelitian yang hanya pada satu area saja yaitu kota Semarang, hal ini membatasi ruang gerak untuk melakukan generalisasi hasil-hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja selling-in dan hubungannya terhadap keunggulan berasing

Adanya kemungkinan jawaban yang bias misalnya yang menyangkut strategi differensiasi karena ukuran penilaiannya kurang jelas dan belum begitu dipahami oleh responden. Selain itu sebagian besar responden kurang terbuka terhadap quota dan rata-rata penjualan yang dimungkinkan karena memang menjadi kebijakan manajemen outlet tersebut. Maka dari itu rencana peneliti untuk membedakan responden lagi berdasarkan quota dan/atau volume penjualan tidak bisa dilanjutkan.

5.5. AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Agenda penelitian mendatang yang direkomendasikan bagi peneliti berikutnya adalah :

- Penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda atau lebih luas misalnya seluruh outlet se Jateng & DIY.
- Penelitian ini akan lebih menarik apabila mengikut sertakan variabel kualitas produk, aktivitas promosi/pemasaran serta berbagai aktivitas variabel dari kompetitor sehingga hasil penelitian lebih bervariasi dan aplikatif.

DAFTAR REFERENSI

- Akbar, M. A. 2003. *Analisis Faktor-faktor Pengaruh Selling-in yang Berdampak pada Kinerja Pemasaran (Studi Kasus pada PT Mustika Ratu Distributor Semarang)*. Tesis. Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
- Anderson, E. dan Anne T. C. 1997. International Market Entry and Expantion via Independent or Integrated Channel of Distribution. *Journal of Marketing*. vol. 51. 71-78
- Boorum, M. L., dkk.. 1998. Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*. vol. 26. 16-20
- Budhi, C. Analisis Hubungan Berbagai Kualitas Dengan Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Bisnis Strategi*. 2000. Vol. 5. Tahun III.
- Budiono, B. 2001. Strategi Pelayanan *Outlet* dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran. Tesis Magister Manajemen. Uiversitas Diponegoro Semarang
- Calontone, R. J, di Benedetto, C.A dan Divine, R. 1993. Organisasional, Technical and Marketing Antecedents or Succesfull New Product Development. *R&D Management Journal*
- Cooper, R. G dan Kleinschmidt, E. J. 1987. What makes a New Producta Winner : Succes Factors at the Project Level. *R&D Management Journal*
- Day, G. S. Managing Market Relationships. University of Pennsylvania. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 28. No. 1. 24-30
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R. dan Kelley, S. W. 1998. The Role of Relationship Quality in The Stratification of Vendor As Perceived by Customers. *Journal of The Academy of Marketing Science*. vol. 26. 128-134
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr dan Sejo Oh, 1987. Developing Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*. Vol.. 51. p. 11-27
- Ferdinand, A.T. 2000. Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik Research Paper Series. Program Magister Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang
- Ferdinand, A.T. 2002. Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis Magister & Disertasi Doktor. Fakultas Ekonomi. BP Universitas Diponegoro. Semarang

- Ferdinand, A.T. 2004. *Strategic Selling-in Management : Sebuah pendekatan pemodelan strategi. Research Paper Series. Seri Penelitian Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro. Semarang*
- Gordon L Geoffrey, CPIM dan Marino Paulette. *The Use Of Production Information In Test Market Decision. Departement of Marketing. Uniersity of Kentucky Business and Economic Building. Lexington*
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C Black, 1995. *Multivariate Data Analysis with Reading. Fourth Ed. Prentice Hall International, Inc.*
- Husein, Umar. 2000. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen. PT Gramedia Pustaka Utama dan Jakarta Business Research Center, Jakarta*
- Idris, M Arif. 2004. *Analisis Kinerja Distribusi Selling-in Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran : Studi Kasus pada Supplier Pasar Swalayan Sri Ratu Pemuda Semarang. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia. Vol. III, No. 1, Hal. 55-70*
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran : Analisis Perencanaan, Impelementasi dan kontrol. Edisi Bahasa Indonesia-*
- Mahir, Ali. 2003. *Strategi Kerjasama Jangka Panjang Dan Pengaruhnya Pada Keunggulan Bersaing-Studi Kasus Pada PT Gading Kudus. Tesis. Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang*
- Treacy, Michael dan Wiersema, Fred. 1996. *The Dicipline of Market Leaders. Gramedia. Jakarta*
- Morgan, R. M dan Hunt, S. D. 1994. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing. vol. 58. 20-38*
- Nurkholis. 2004. *Analisis Pengaruh Kepuasan Dan Kausalitas Layanan Terhadap Kesetiaan Pelanggan Serta Pengaruhnya Pada Minat Beli – Studi Kasus Pada Pelanggan PT Satelindo di Kota Semarang. Tesis. Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang*
- Nurmianto, E., Supriyanto, H. dan Yulianto, K. *Organisasional Design for Changing Business Environmental : Implementasi Servqual pada Kualitas Layanan Pelanggan (Studi Kasus : Operator Selular Perusahaan Telekomunikasi di Jawa Timur). Jurnal Bisnis Strategi. Vol. 5. Tahun III. 2000*
- Peter, J. P. dan Olson, J. C. 2000. *Consumer Behaviour : Perilaku konsumen dan Strategi Pemasaran. Erlangga. Jakarta*
- Piercy, Nigel F., Kasikeas dan Creven. 1997. *Examining the Role of Buyer-Seller Relationships in Export Performance. Journal of World Business. vol.32. 73-86*

- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage : Creating and sustaining Superior Performance*. Macmillan. New York
- Resnick, Lindsay dan Mauren Lilis, 2001. Selling-in Senior Market Requires Education, Commitment, Credibility. *National Underwriter Journal*. Vol. 105. p. 58
- Rich, Gregory A. 1997. The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Sales People. *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 25. p. 319-327
- Sabihaini. *Analisis Konsekuensi Keperilakuan Kualitas Layanan : Suatu Studi Empiris*”, Usahawan No. 02 TH XXXI Februari 2002
- Santoso, Indra Edi, (2003). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara agen Pelumas dengan pengecer pelumas dalam ketidak pastian lingkungan – Studi kasus pemasaran Pelumas PERTAMINA di Wilayah ex. Karesidenan Surakarta. Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Smith, J. Brock dan Donald W. Barclay. 1999. Selling Partner Relationship: The Role of Interdependence and Relative Influence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. XIX Number 4, Fall, p. 21-40
- Subroto, B dan Nasution, D. S. Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan (Studi kasus pada perusahaan penerbangan X. Usahawan. No. 03 Th. XXX Maret 2001
- Sunaryo, Bambang Budiono, 2001. Pengaruh Strategi Pelayanan Outlet terhadap Kinerja Pemasaran Pada PT. Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang. Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Wahyono, Drs., MM, 2002. Orientasi Pasar dan Inovasi : Pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Volume 1. No. 1 Halaman 23-40.
- Wahyudi, 2002. Analisis Kinerja Tenaga Pemasaran dan Kualitas Hubungan terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Kinerja Selling-in. Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Wijaya, Johnson Y.I Saekoko. 2003. Analisis Model Efektivitas dan Efisiensi Manajemen Distributor. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol. II. No. 2. Hal. 155-180

....., *Company Profile*; www. Telkomsel.com