

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan Rokok GH adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri rokok yang memberikan atau menyediakan produk yang dibutuhkan konsumen dan perusahaan juga harus mau menanggapi keluhan dan saran dari konsumen. Strategi ini dilakukan sebagai bentuk upaya dalam meningkatkan dan mendekatkan perusahaan kepada konsumen (Kotler, 2007). Konsumen pada saat sekarang ini lebih pandai untuk memilih perusahaan mana yang mampu memberikan pelayanan dan mampu menjalin hubungan baik dengan konsumen, selain itu konsumen juga mampu memilih perusahaan yang hanya mementingkan produk yang dihasilkan ataupun ditawarkannya kepada konsumen. Berdasarkan fenomena bisnis yang dihadapi Perusahaan Rokok GH, penelitian ini berangkat dari permasalahan awal yaitu saluran distribusi jenis *selling-in* yaitu pendistribusian produk dari Perusahaan Rokok GH kepada outlet-outlet rekanannya. Faktor-faktor yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah hubungan kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

Perkembangan dunia usaha yang begitu cepat merupakan sebuah tantangan yang harus dihadapi oleh Perusahaan Rokok GH, dimana tidak hanya strategi untuk dapat mempertahankan diri dari keadaan tertentu melainkan harus mampu memiliki keunggulan bersaing terhadap kompetitor produk sejenis. Perusahaan Rokok GH mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam menjual produknya sehingga diperlukan perantara sebagai saluran distribusi untuk menjangkau konsumen akhir. Kinerja *selling-in* merupakan kegiatan distribusi yang diarahkan pada upaya untuk melakukan pemasaran pada semua pedagang perantara sehingga mempermudah pencapaian suatu tingkat *market coverage* yang optimal, yaitu menggunakan perantara outlet untuk menjangkau konsumen akhir (Ferdinand, 2000). Perubahan pasar terbukti dengan adanya perusahaan-perusahaan baru yang memproduksi produk sejenis. Dampak dari hal tersebut banyak bermunculan produk yang ditawarkan kepada konsumen dengan kualitas dan kuantitas yang sejenis. Kondisi inilah yang memicu perilaku konsumen sebagai *impulse buying* dikarenakan keragaman produk yang sejenis serta kualitas dan kuantitas yang sama. Dampak pada perusahaan akan menimbulkan iklim persaingan yang tinggi dikarenakan para produsen dan distributor berlomba dalam mendapatkan konsumen.

Kebijakan distribusi dapat digunakan untuk *managed* persaingan dibawah 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 pasar target tertentu. Besarnya *selling-in* merupakan salah satu ukuran keberhasilan perusahaan yang bersangkutan. Menurut Ferdinand, (2004) Kebijakan distribusi dapat dikembangkan dengan dibedakan pada dua hal, yaitu kebijakan *selling-in* yang berada dalam daerah pengendalian perusahaan distribusi, dan kebijakan *selling-out* yang berada diluar pengendalian perusahaan distribusi. Proses *selling-in* diarahkan pada proses membuat outlet untuk membeli, sehingga pada proses ini akan menjamin ketersediaan produk di outlet. Proses *selling-out* diarahkan pada proses dibelinya produk oleh konsumen di outlet. Proses *selling-out* tidak bisa sepenuhnya dikendalikan oleh perusahaan distribusi, namun pasti sebelum terjadi *selling-out* selalu diawali dengan proses *selling-in* lebih dulu.

Penekanan pada hubungan distributor dan outlet merupakan langkah strategis yang menguntungkan bagi kedua belah pihak (distributor dan outlet). Hubungan distributor dan outlet potensial merupakan pilihan strategi yang tepat dan terarah, sejalan dengan tugas serta fungsi dari distributor, yaitu menyalurkan atau mendistribusikan produk yang

dihasilkan para prinsipal atau produsen kepada para pelanggan potensial mereka (Ferdinand, 2004).

Kemampuan tenaga pemasaran mempunyai keunggulan yang kompetitif, semakin tinggi kemampuan tenaga pemasaran diterima pada tingkatan yang tinggi maka semakin memberikan pemasaran (*selling-in*) yang produktif dan sangat penting dalam keunggulan biaya. Keterampilan tenaga pemasaran mutlak diperlukan oleh suatu perusahaan, semakin terampil tenaga pemasaran semakin berpeluang memperoleh pemasaran. Keterampilan tenaga pemasaran meliputi ketrampilan berkomunikasi dalam berpresentasi, ketrampilan bernegosiasi, keterampilan manual (*selling skill*), penguasaan pengetahuan tentang produk (*product knowledge*). Tenaga pemasaran harus mendapatkan pelatihan yang cukup dan kontinyu agar mereka lebih terampil. Perusahaan distributor harus menetapkan dalam setiap program kerjanya bahwa potensi tenaga pemasaran harus dioptimalkan. Potensi diri terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan juga sikap (*attitude*) yang positif. Ketiga hal inilah yang dari waktu ke waktu harus meningkat dan pada posisi optimal di setiap tenaga pemasaran yang ada (Cravens *et, all* 1992).

Resnick *et, all* (2001) menyatakan bahwa peranan dasar dari pendidikan, komitmen dan kredibilitas yang dibangun untuk membentuk citra perusahaan dapat mendukung kinerja pemasaran. Citra perusahaan dapat mempunyai dampak besar atas pemasaran dan pendapatan. Smith *et, all* (1999) mengaitkan hubungan citra perusahaan dengan pemasaran 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. Citra perusahaan ditentukan pula oleh reputasi dan profesionalisme perusahaan, standar etika dan orientasi pelanggan. Citra perusahaan sangat diperlukan sebagai bagian dari tindakan dan strategi dalam menciptakan nilai lebih dibandingkan pesaingnya. Perusahaan mampu mencapai kinerja pemasaran yang unggul dalam kompetisi industri apabila produk tersebut memiliki suatu kelebihan yang dipandang sebagai nilai lebih bagi konsumen dibanding apa yang ditawarkan pesaing (Johnson 1999).

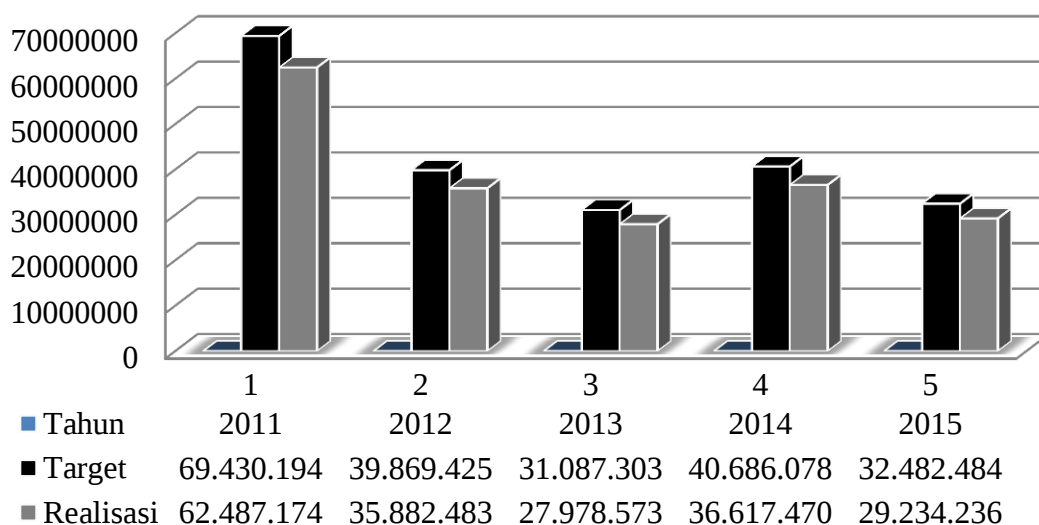
Strategi pelayanan outlet adalah keputusan manajemen yang menjawab pertanyaan bagaimana outlet itu dikelola guna mendatangkan manfaat yang paling optimal bagi perusahaan. Semakin baik penanganan outlet maka semakin efektif pula perusahaan dapat menjual produknya. Efektifitas keputusan manajemen atas pelayanan outlet akan sangat tergantung dari ketepatan kunjungan (*call*), pemasaran yang tercipta (*sales*), dan sistem pembayaran pemasaran (*Term Of Payment*) yang tepat, serta kebijakan *return* yang dipakai (Ferdinand, 2004).

Keberhasilan strategi *selling-in* akan tercermin pada seberapa besar dan terpadunya ketersediaan produk (*product availability*), tingkat pelayanan (*service level*), dan tingkat persediaan (*stock level*). Keberhasilan perusahaan dalam menciptakan proses *selling-in* ke outlet rekanan secara lancar, maka akan berdampak pada peningkatan volume pemasaran produk ke outlet (Arif, 2004).

Faktor kunci utama dalam menopang kinerja suatu perusahaan adalah kinerja pemasaran, dimana memiliki andil dalam menentukan seberapa besar potensi keuntungan dari suatu perusahaan. Kinerja pemasaran juga memberikan indikator sejauh mana pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan dibandingkan dengan para kompetitor, dengan kata lain tanpa adanya kinerja pemasaran yang baik maka akan tertinggal perkembangan suatu perusahaan dengan para kompetitornya dan akan memicu penurunan finansial pada perusahaan tersebut. Peningkatan biaya akan terjadi pada setiap tahunnya, hal ini ditunjukkan dengan kenaikan upah minimum provinsi yang selalu meningkat. Kondisi inilah yang harus diantisipasi oleh perusahaan dalam melakukan pendistribusian dengan

selalu meningkatkan kinerja pemasaran melebihi kenaikan biaya yang dialami perusahaan tersebut. Kinerja pemasaran sebagai sesuatu yang dapat dilihat dalam kemajuan fungsional strategi distribusi yang dapat membawa produk selangkah lebih maju dimana kondisi tersebut muncul sebagai reaksi atas perubahan keinginan konsumen. Kinerja pemasaran menunjukkan seberapa besar prestasi yang dicapai dalam menjual produk perusahaan. Peningkatan *selling-in* dan distributor akan memicu *stock level* yang tinggi di outlet dan memberikan potensi yang lebih tinggi pada pemasaran ke konsumen (Kapalka *et, all* 1999).

Jenis industri yang semakin ketat dalam persaingan adalah industri rokok. Pesatnya perkembangan jaman banyak mengubah perilaku konsumen dalam memilih produk rokok baik dari segi rasa, warna, tekstur, dan harga dikarenakan banyak varian rokok dipasaran. Konsumen dihadapkan pada banyak pilihan dalam memenuhi kebutuhan selera mereka. Perusahaan Rokok GH selaku produsen dan distributor untuk produk unggulan mereka Produk Sigaret Kretek Tangan (SKT) cap Gagak Hitam. Sehubungan dengan uraian di atas, maka dalam penelitian ini akan mengkaji analisis distribusi *selling-in* dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran pada Perusahaan Rokok GH Maesan Bondowoso dengan wilayah pemasaran Kabupaten Bondowoso dan Kabupaten Situbondo akan menjadi fokus dalam penelitian ini.



Sumber : Perusahaan Rokok GH (*Data sekunder yang diolah, 2017*)

Gambar 1.1 Grafik Pemasaran Sigaret Kretek Tangan (SKT) Tahun 2011-2015
Perusahaan Rokok GH Wilayah Pemasaran Kabupaten Bondowoso dan
Kabupaten Situbondo (Batang)

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa pemasaran dari Rokok Kretek Gagak Hitam di Kabupaten Bondowoso dan Kabupaten Situbondo belum optimal karena realisasi pemasaran dibawah target pemasaran dan relatif berfluktuasi. Pada tahun 2012 jika dibandingkan dengan tahun 2011 mengalami penurunan penjualan dan 2013 menunjukkan penurunan yang sangat signifikan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Tahun 2014 mengalami sedikit kenaikan dari tahun 2013, sedangkan tahun 2015 mengalami penurunan penjualan jika di bandingkan dengan sebelumnya. Penurunan dan kenaikan penjualan rokok kretek Gagak Hitam dikarenakan pesaing lokal rokok kretek “Gagak Hitam” muncul seperti Rokok 88. Rokok 88 merupakan suatu ancaman pesaing bagi rokok kretek “Gagak Hitam” karena harga yang ditawarkan cukup kompetitif. Perusahaan Rokok Gagak Hitam memproduksi beberapa jenis rokok yaitu Sigaret Kretek Tangan (Gagak Hitam dan Gagak Gold) dan Sigaret Kretek Mesin (filter). Jenis rokok kretek Gagak Hitam sering terdapat

kendala pada proses pembuatannya dikarenakan tenaga yang digunakan pada proses pelintingan menggunakan tenaga manusia atau manual, sehingga sangat sulit untuk menyamakan kualitas lintingan sesuai dengan standar yang ditetapkan Perusahaan Rokok GH. Segmen pasar produk rokok jenis kretek “Gagak Hitam” merupakan kalangan menengah ke bawah. Rokok kretek bermerek dagang “Gagak Hitam” merupakan rokok yang sebenarnya diminati oleh konsumen, tetapi ada beberapa permasalahan yang membuat rokok tersebut mengalami penurunan penjualan. Menurut wawancara yang telah dilakukan terhadap konsumen permasalahan produk rokok kretek “Gagak Hitam” antara lain rasa rokok, tembakau kurang kering, ukuran rajangan tembakau terlalu besar, bahan isian terlalu padat sehingga berpengaruh kepada hisapannya, keropos di bagian tertentu, terdapat noda (*spot*), dan tidak tercantum tanggal dan tahun kadaluarsa. Kendala-kendala tersebut merupakan permasalahan dari sisi kualitas produk, sehingga perlu dilakukan perbaikan.

Kondisi ini tentu tidak dapat diabaikan oleh pihak manajemen karena dari kondisi tersebut juga berhubungan dengan kinerja distribusi *selling-in* yang telah dicapai. Distribusi *selling-in* akan mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan distribusi. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pemasaran dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia bisnis. Proses distribusi adalah merupakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing sehingga hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan, sehingga Perusahaan Rokok GH perlu memperbaiki masalah dalam distribusi *selling-in*.

Terdapat *research gap* antara pengukuran *selling-in* dengan dilatar belakangi perbedaan hasil penelitian seperti Sunaryo (2002) menunjukkan bahwa *selling-in* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu strategi pelayanan outlet, hubungan dengan outlet, citra perusahaan, citra perusahaan dan aktivitas kompetitor. Faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* adalah hubungan dengan outlet. Arif (2004) menunjukkan bahwa *selling-in* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu strategi pelayanan outlet, hubungan dengan outlet dan citra perusahaan. Faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* adalah citra perusahaan. Gamaliel (2004) menunjukkan bahwa *selling-in* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu kemampuan tenaga pemasar, strategi pelayanan outlet dan hubungan dengan outlet. Faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* adalah kemampuan tenaga pemasar.

Teori *gap* yang mendukung penelitian ini untuk dijadikan sebuah variabel yang mempengaruhi kinerja *selling-in* serta relevansinya dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Filosofi pemasaran menunjukkan bahwa laba diciptakan melalui hubungan produsen maupun distributor dengan konsumen akhir. Pada kerangka hubungan distributor dengan outlet diposisikan sebagai kunci pengikat hubungan kerjasama. Hubungan distributor dengan outlet merupakan sesuatu yang penting dalam sebuah mekanisme pencapaian menuju kinerja pemasaran yang *superior* (Ferdinand, 2004). Pencapaian kinerja jangka panjang perusahaan adalah bagaimana perusahaan mampu mencapai dan mempertahankan hubungan dengan outlet (Indarjo, 2002 dan Garbarino *et.al.*, 1999). Menjaga hubungan dengan outlet merupakan salah satu arah strategi perusahaan. Pengukuran hubungan dengan outlet menjadi sebagai sebuah sarana untuk menghasilkan sebuah tujuan yang diinginkan sebagian besar perusahaan seperti kinerja pemasaran yang *superior* ataupun kinerja keuangan yang berada di atas rata-rata, masih menjadi sebuah pertanyaan (Indarjo 2002). Berdasarkan kesimpulan tersebut, keberadaan hubungan dengan outlet merupakan sesuatu yang layak untuk diteliti dalam sebuah mekanisme pencapaian kinerja pemasaran yang *superior*.

Adikusumo (2003) menemukan keterkaitan kemampuan tenaga pemasar dalam memperkuat hubungan antara distributor dan outlet, namun hasil penelitian dirasakan masih jauh dari harapan peneliti. Keahlian (kemampuan) tenaga pemasar memiliki berpengaruh secara signifikan dan dominan dalam sebuah hubungan pemasaran. Karena kemampuan menjadi referensi penting pelanggan untuk bekerja sama atau tidak membeli produk yang ditawarkan oleh tenaga pemasar. Cempakasari *et.al.*, (2003) dan Susanto *et.al.*, (2006) tidak dengan rinci dan jelas menggambarkan mekanisme proses bagaimana kemampuan tenaga pemasar mampu mendorong tercapainya kinerja pemasaran sebagai muara akhir dari implikasi setiap pilihan strategi pemasaran. Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini mengangkat kemampuan tenaga pemasar sebagai topik yang layak untuk diteliti lebih lanjut.

Pengukuran strategi distribusi berbasis *selling-in* lainnya adalah strategi pelayanan outlet. Homburg *et.al.*, (2002) telah mendapatkan pengakuan menyatakan, bahwa kunci kearah sukses jangka panjang terletak pada strategi pelayanan outlet. Strategi pelayanan outlet ditunjukan untuk dapat dengan cepat merespon dan kepekaan perusahaan terhadap lingkungannya. Mekanisme yang tepat dalam mengimplementasikan strategi pelayanan outlet secara tepat sebagai tujuan dari implementasi pelayanan yang dilakukan perusahaan dapat mencapai kinerja jangka pendek dan jangka panjang masih menjadi pertanyaan dalam studi Homburg *et.al.*, (2002). Gamaliel (2004) telah memberikan arahan yang tepat terhadap pengukuran pengaruh strategi pelayanan outlet dengan kinerja pemasaran, namun hasil penelitian menunjukkan hasil yang tidak memuaskan. Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini mengangkat strategi pelayanan outlet sebagai topik yang layak untuk diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan latar belakang permasalahan (*research problem*) dan kesenjangan penelitian yang ada (*research gap*), penelitian ini mencoba melihat permasalahan yang terjadi pada Perusahaan Rokok GH yaitu faktor-faktor seperti hubungan distributor terhadap outlet, kemampuan tenaga pemasaran, citra perusahaan dan strategi pelayanan outlet merupakan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja distribusi *selling-in* serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Sehubungan dengan hal tersebut maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja distribusi *selling-in* serta terhadap kinerja pemasaran pada Perusahaan Rokok GH.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah hubungan distributor dengan outlet berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH ?
- b. Apakah kemampuan tenaga pemasaran berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH ?
- c. Apakah citra perusahaan berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH ?
- d. Apakah strategi pelayanan outlet berpengaruh terhadap kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH ?
- e. Apakah kinerja *selling-in* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH ?
- f. Apakah hubungan distributor dengan outlet berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH ?
- g. Apakah strategi pelayanan outlet berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Untuk menganalisis pengaruh hubungan distributor dengan outlet terhadap kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH.
- b. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan tenaga pemasaran terhadap kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH.
- c. Untuk menganalisis pengaruh citra perusahaan terhadap kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH.
- d. Untuk menganalisis pengaruh strategi pelayanan outlet terhadap kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH.
- e. Untuk menganalisis pengaruh kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH.
- f. Untuk menganalisis pengaruh hubungan distributor dengan outlet dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH.
- g. Untuk menganalisis pengaruh strategi pelayanan outlet dalam meningkatkan kinerja pemasaran Perusahaan Rokok GH.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kontribusi pada pengembangan teoritis dan kontribusi kepada praktisi, akademisi, pengambilan kebijakan, pimpinan Perusahaan Rokok GH, baik diterapkan dalam praktek maupun kebijakan. Berikut ini kontribusi atau manfaat dari penelitian yang diharapkan.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Penelitian ini memberikan tambahan kerangka teori dalam pengembangan model analisis untuk memprediksi teori kinerja *selling-in*.
- b. Manfaat utama dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan penjelasan empiris dan analitis dalam upaya mengembangkan kinerja *selling-in* distributor pada Perusahaan Rokok GH yang diperlukan oleh manajemen pemasaran pada saat ini.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini adalah:

- a. Ditujukan bagi perusahaan untuk memperhatikan kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan kemampuan tenaga pemasaran, strategi pelayanan outlet hubungan dengan outlet, citra perusahaan, kinerja *selling-in* dalam meningkatkan kinerja pemasaran di Perusahaan Rokok GH.
- b. Bagi peneliti / akademisi, dapat sebagai masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen pemasaran dan sebagai dasar pertimbangan serta referensi bagi peneliti berikutnya yang akan melakukan penelitian lanjutan dalam bidang manajemen sehingga diharapkan dapat menyumbangkan model-model penelitian yang lebih sempurna dengan topik-topik yang sama.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini meliputi faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja kinerja distribusi *selling-in* antara lain hubungan distributor dengan outlet, kemampuan tenaga pemasaran, citra perusahaan, dan strategi pelayanan outlet dalam meningkatkan kinerja pemasaran khususnya pada rokok sigaret kretek tangan Perusahaan Rokok GH Pakuniran Maesan Bondowoso.