

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu yang menjadi faktor penting dalam menopang kinerja perusahaan adalah kinerja penjualan. Kinerja penjualan merupakan tahap awal yang menentukan seberapa besar potensi keuntungan dari suatu perusahaan. Selain itu, kinerja penjualan juga menunjukkan indikator sejauh mana pangsa pasar yang dimiliki suatu perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Dengan kata lain, tanpa adanya kinerja penjualan yang baik, maka perusahaan tersebut akan tertinggal dengan para pesaingnya, dan pada gilirannya akan mendatangkan kesulitan keuangan serta kelangsungan keberadaan perusahaan tersebut.

Di sisi yang lain, setiap tahun dipastikan selalu terjadi kecenderungan peningkatan biaya. Hal ini dibuktikan pada kenaikan upah minimum provinsi yang selalu meningkat dari tahun ke tahun. Kondisi inilah yang harus diantisipasi oleh perusahaan distribusi dengan memastikan selalu terjadi peningkatan kinerja penjualan melebihi dari kenaikan biaya yang dialami perusahaan tersebut.

Situasi kondisi persaingan perusahaan distribusi *consumer good* dari waktu ke waktu semakin ketat yang ditunjukkan dengan bermunculan beberapa produk baru. Kondisi ini mengharuskan seluruh potensi dan kekuatan yang dimilikinya, agar bisa unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Indikator keunggulan perusahaan akan ditunjukkan pada besaran dan peningkatan penjualan yang terjadi di perusahaan tersebut.

Salah satu jenis industri yang semakin ketat dalam persaingan sesuai pendapat Cravens (1996) adalah industri *consumer goods*. Hampir setiap tahun terjadi pengembangan dan penambahan produk yang akhirnya bisa mengubah perilaku konsumen dalam memilih produk di outlet. Konsumen dihadapkan pada pilihan produk yang tersedia di outlet dalam memenuhi selera. Oleh karena itu, PT. Indomarco Adi Prima sebagai distributor *consumer good* dari berbagai produk, dengan area kerja meliputi provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan provinsi Jawa Tengah bagian Selatan, akan menjadi fokus dalam penelitian ini. Adapun produk yang diteliti agar bisa fokus akan dibatasi pada produk salah satu prinsipal di PT Indomarco Adi Prima, yakni produk dari prinsipal Nestle Indofood Cita Rasa Indonesia.

Produk prinsipal Nestle Indofood Cita Rasa Indonesia memiliki beberapa kategori produk dengan mereknya sebagai berikut :

**Tabel 1.1.**  
**Data Kategori Produk dan Merek**  
**PT Nestle Indofood Cita Rasa Indonesia**

<b>Kategori Produk</b>	<b>Merek</b>
Saus Sambal	Indofood, Piring Lombok
Saus Tomat	Indofood
Kecap	Indofood, Piring Lombok
Bumbu Instant	Indofood, Racik, Maggi

PT Indomarco Adi Prima harus berusaha untuk dapat meningkatkan kinerja penjualan sehingga mampu mengatasi iklim persaingan pasar di kategori produk prinsipal Nestle Indofood Cita Rasa Indonesia. Peningkatan kinerja

penjualan yang melebihi pertumbuhan industri juga menunjukkan terjadinya peningkatan pangsa pasar bagi prinsipal Nestle Indofood Cita Rasa Indonesia.

Berikut ini disajikan data pertumbuhan sales dari prinsipal Nestle Indofood Cita Rasa Indonesia yang didistribusikan oleh PT Indomarco Adi Prima di cabang Yogyakarta :

**Tabel 1.2.**  
**Data Penjualan Tahun 2011-2015**  
**Prinsipal Nestle Indofood Cita Rasa Indonesia**  
**Di PT Indomarco Adi Prima Cabang Yogyakarta**  
**(data dalam juta rupiah)**

BULAN	TAHUN				
	2011	2012	2013	2014	2015
Januari	3.631	4.161	5.078	6.933	9.158
Februari	3.892	4.726	6.049	5.719	7.758
Maret	4.976	5.749	7.438	9.250	8.054
April	3.805	4.055	5.573	8.134	9.599
Mei	3.721	5.749	6.517	8.180	9.397
Juni	5.012	6.803	9.564	10.676	
Juli	5.127	6.730	9.029	10.576	
Agustus	5.794	5.218	5.997	6.341	
September	4.502	7.054	8.714	10.202	
Oktober	4.321	5.178	7.450	7.862	
November	4.335	5.375	7.579	8.003	
Desember	4.990	7.171	8.570	10.338	
<b>Total</b>	<b>54.104</b>	<b>67.970</b>	<b>87.557</b>	<b>102.214</b>	<b>43.966</b>
<b>Rata<sup>2</sup> Periode Sama</b>	<b>4.005</b>	<b>4.888</b>	<b>6.131</b>	<b>7.643</b>	<b>8.793</b>
<b>% Pertumbuhan</b>		<b>22%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>

Berdasarkan data di atas, pertumbuhan penjualan yang mencerminkan kinerja penjualan pada periode yang sama, yakni periode Januari sampai Mei 2015, mengalami penurunan di tahun 2015 dibandingkan pertumbuhan di tahun 2012, tahun 2013 dan tahun 2014. Kondisi ini harus diketahui oleh pihak prinsipal dan juga oleh distributor, khususnya terkait faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja penjualan tersebut.

Dari sisi outlet yang membeli atas produk-produk prinsipal Nestle Indofood Cita Rasa Indonesia diketahui datanya sebagai berikut :

**Tabel 1.3.**  
**Data Outlet Beli periode Januari - Mei 2011-2015**  
**Prinsipal Nestle Indofood Cita Rasa Indonesia**

<b>Tahun</b>	<b>Outlet Beli</b>	<b>% Pertumbuhan</b>
2011	29.516	
2012	29.493	-0,1%
2013	33.508	13,6%
2014	36.425	8,7%
2015	36.117	-0,8%

Berdasarkan kondisi data di atas juga diketahui pertumbuhan jumlah outlet membeli produk Nestle Cita Rasa Indonesia yang berfluktuatif signifikan dari tahun ke tahun. Hal ini juga perlu diketahui oleh prinsipal dan distributor, faktor apa yang mempengaruhi naik turunnya pertumbuhan outlet membeli.

Filosofi dalam proses penjualan produk *consumer good* dapat diketahui bahwa penjualan terjadi dari proses outlet membeli dikalikan dengan jumlah item yang dibeli dan dikalikan besaran *drop size* per item tersebut. Semakin besar variabel dari masing-masing penentu penjualan akan semakin besar penjualan yang terjadi.

Berdasarkan filosofi penjualan tersebut, maka perusahaan baik prinsipal maupun distributor harus bisa memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *selling-in* atau memahami strategi membuat outlet membeli. Selanjutnya diharapkan perusahaan setelah mengetahui bisa memanfaatkan informasi tersebut, sehingga proses *selling-in* yang terjadi menjadi lebih optimal di masa mendatang. Akhirnya, yang diharapkan dengan semakin

optimal proses *selling-in* di perusahaan tersebut, maka kinerja penjualan juga menjadi optimal.

Dengan demikian, prinsipal Nestle Cita Rasa Indonesia harus memahami faktor yang menentukan kesuksesan perusahaan dalam memasarkan produknya adalah manajemen saluran distribusi. Hasil produksi tidak bisa dijual bila perusahaan tidak mempunyai saluran distribusi yang baik. Saluran distribusi merupakan hal yang penting dan perlu untuk diteliti mengenai hal-hal apa saja yang dapat membuat proses distribusi berhasil. 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).

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.

Atas dasar proses penjualan yang ada, maka kebijakan saluran distribusi dapat digunakan oleh prinsipal untuk mememanajemeni persaingan, dengan kata lain prinsipal dan distributor harus memastikan intensitas distribusi yang diterapkan tinggi, sehingga membuat semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dibeli oleh konsumen pada target pasar tertentu (Ferdinand, 2000). Anderson, et.al., (1997) menyatakan bahwa keputusan tentang strategi saluran distribusi yang diambil oleh perusahaan dapat dijadikan sebagai strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Persaingan yang semakin kuat di masa saat ini, menuntut prinsipal maupun perusahaan distribusi memelihara atau meningkatkan kinerja *selling-in*. Hal ini diyakini bisa mempengaruhi tingkat penjualan perusahaan karena konsumen akhir tidak akan membeli langsung pada pabrikan atau perusahaan distribusi namun di outlet-outlet di sekitar para konsumen, misalnya : *supermarket, minimarket, toko di perumahan, toko di pasar tradisional*. Kemudian yang menjadi perhatian para manajer pemasaran lebih lanjut adalah bagaimana merumuskan strategi *selling-in* yang cerdas dan benar-benar efektif dalam mendorong sebuah kinerja penjualan pada derajat kesuksesan yang optimal dan sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, analisis faktor-faktor strategi *selling-in* inilah yang akan dijadikan pokok kajian dalam penelitian ini.

Hubungan antara kinerja *selling-in* dengan kinerja penjualan dapat dijelaskan dengan memandang bahwa kinerja penjualan suatu perusahaan dapat ditingkatkan bila perusahaan memperbaiki manajemen *selling-in*.

Perbaikan manajemen *selling-in* dilakukan dengan mengamati faktor-faktor yang dapat mendukung dan memperlunak aktivitas penjualan dari perusahaan ke outlet-outlet rekanan.

Ferdinand (2004) menyatakan bahwa manajemen *selling-in* akan bergantung pada bagaimana perusahaan distribusi merumuskan manajemen outlet dan manajemen tenaga penjualan. Semakin baik penanganan outlet untuk menjamin ketersediaan barang yang ditawarkan, dan semakin efektif kegiatan-kegiatan terukur yang dilakukan oleh tenaga penjual maka akan semakin besar pula peluang sukses penjualan dicapai. Adanya sebuah harapan dengan perbaikan kinerja *selling-in* akan dapat meningkatkan kinerja penjualannya.

Saat ini semua aktivitas bisnis memiliki kewajiban mendedikasikan untuk memaksimalkan nilai pada pelanggan. Di lain pihak, hubungan dengan pelanggan merupakan faktor kunci yang mampu mendorong penjualan perusahaan. Hubungan yang baik yang berhasil dibangun oleh suatu perusahaan dengan para pelanggannya akan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan tersebut dalam menghadapi kompetisi global.

Hubungan antara distributor dengan pelanggan tentu akan menjadi penentu proses strategi *selling-in* berjalan optimal atau tidak. Oleh sebab itu, hubungan dengan outlet merupakan sesuatu yang penting dalam sebuah mekanisme pencapaian rute-rute menuju kinerja penjualan yang unggul (Ferdinand, 2004). Pencapaian kinerja penjualan dalam jangka panjang perusahaan adalah bagaimana perusahaan tersebut mampu mencapai dan mempertahankan hubungan dengan outlet dengan baik (Indarjo, 2002;

Garbarino dan Johnson, 1999). Oleh karena itu, keberadaan hubungan dengan outlet merupakan sesuatu yang layak untuk diteliti dalam sebuah mekanisme pencapaian kinerja penjualan yang optimal.

Pencapaian tujuan bisnis suatu perusahaan, dilalui dari proses memberikan pelayanan yang berkualitas, sehingga konsumen merasa puas. Hal ini dikemukakan oleh Beoko (2000) bahwa kualitas strategi pelayanan outlet tergantung pada bagaimana pelayanan itu diberikan. Strategi pelayanan outlet yang diterapkan akan memberikan pengaruh pada sistem kunjungan, sistem penjualan, sistem pembayaran dan sistem pengembalian barang yang diberlakukan untuk pelanggan (Susanto dan Faiz, 2006).

Kemampuan tenaga penjual menjadi faktor yang menentukan proses *selling-in* berjalan optimal. Penguasaan pengetahuan produk, daya tanggap tenaga penjual dan keterampilan komunikasi menjadi indikator untuk mengoptimalkan proses *selling-in* di outlet.

Hal yang perlu diketahui lebih lanjut dalam proses strategi *selling-in* adalah sejauh mana pengaruh positif dari tingkat partisipasi prinsipal. Dukungan prinsipal sangat diperlukan sebagai bagian dari tindakan dan strategi dalam menciptakan nilai lebih dibandingkan pesaingnya. Dengan demikian perusahaan akan mampu mencapai kinerja penjualan yang unggul dalam kompetisi industri, terlebih apabila produk tersebut memiliki suatu kelebihan yang dipandang sebagai nilai lebih bagi konsumen dibanding apa yang ditawarkan pesaing (Johnson 1999). Oleh sebab itu, keberadaan dukungan prinsipal merupakan sesuatu yang layak untuk diteliti dalam sebuah mekanisme pencapaian kinerja penjualan yang unggul.

Keberhasilan strategi *selling-in* akan tercermin pada seberapa besar dan terpadunya ketersediaan produk (*product availability*), tingkat pelayanan (*service level*), dan tingkat persediaan (*stock level*). Bila perusahaan berhasil untuk menciptakan proses *selling-in* ke outlet rekanan secara lancar, maka akan berdampak pada peningkatan volume penjualan produk ke outlet (Arif, 2004 ; Adikusumo, 2003).

Berdasarkan pemikiran di atas, maka memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penjualan menjadi sesuatu yang perlu diketahui, dipahami dan dianalisis oleh perusahaan. Tujuannya adalah memastikan kinerja penjualan bisa meningkat dari waktu ke waktu berikutnya, sehingga diharapkan terjadi pencapaian porsi pasar yang lebih unggul pada industri yang sama dibandingkan para pesaingnya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan data yang sudah ditampilkan di atas, yakni pada Tabel 1.2. dan tabel 1.3. bahwa masalah yang dialami PT Indomarco Adi Prima adalah di tahun 2015 ini tingkat pertumbuhan penjualan produk prinsipal Nestle Indofood Cita Rasa Indonesia mengalami penurunan dibandingkan beberapa tahun sebelumnya. Demikian juga tingkat outlet membeli produk prinsipal Nestle Cita Rasa Indonesia juga mengalami fluktuasi signifikan dari beberapa tahun terakhir, bahkan di tahun 2015 mengalami penurunan.

Selain itu, permasalahan utama pada kajian penelitian ini adalah perumusan permodelan dan konseptual terhadap suatu alur proses penciptaan kinerja *selling-in* yang mampu meningkatkan kinerja penjualan. Oleh karena

itu, dapat disampaikan rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:  
*Bagaimana membangun kinerja selling-in, sehingga kinerja penjualan dapat meningkat sesuai harapan di kategori bisnis PT Indomarco Adi Prima ?*

Berdasarkan permasalahan penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara hubungan dengan outlet terhadap kinerja *selling-in* ?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara strategi pelayanan outlet terhadap kinerja *selling-in* ?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara kemampuan tenaga penjual terhadap kinerja *selling-in* ?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara dukungan prinsipal terhadap kinerja *selling-in* ?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara *kinerja selling-in* terhadap kinerja penjualan ?

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Berikut ini merupakan beberapa hal yang menjadi tujuan dari penelitian yang dilakukan :

1. Menganalisis faktor pengaruh hubungan dengan outlet terhadap kinerja *selling-in*.
2. Menganalisis faktor pengaruh strategi pelayanan outlet terhadap kinerja *selling-in*.

3. Menganalisis faktor pengaruh kemampuan tenaga penjual terhadap kinerja *selling-in*.
4. Menganalisis faktor pengaruh dukungan prinsipal terhadap kinerja *selling-in*.
5. Menganalisis faktor pengaruh kinerja *selling-in* terhadap kinerja Penjualan.

### **1.3.2. Manfaat Penelitian**

Berikut ini merupakan beberapa hal yang menjadi manfaat dari penelitian yang dilakukan :

1. Manfaat teoritis, yaitu penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran.
2. Manfaat praktis, yaitu penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijakan perusahaan distribusi dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *selling-in*, dalam rangka meningkatkan kinerja penjualan.