

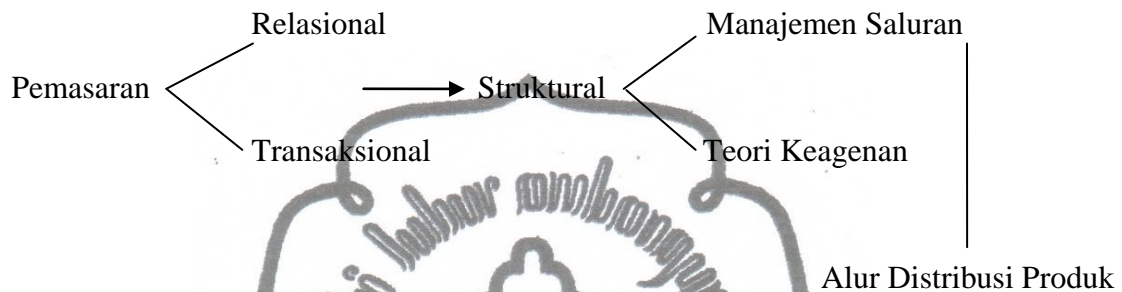
BAB IV

HUBUNGAN ANTAR REKANAN DAN MANAJEMEN SALURAN PADA INDUSTRI *FMCG*

A. Hubungan antar Rekanan pada Industri *FMCG*

Hasil observasi mengidentifikasi rekanan pada industri *FMCG*, terdiri dari prinsipal, distributor, agen promosi, grosir, ritel dan spesial *outlet* serta fungsional organisasi penjualan dan pemasaran. Upaya untuk mengungkap pola (*nature*) hubungan antar rekanan pada industri *FMCG*, tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan memaknai secara teoretis: (1) Terapan pendekatan pemasaran transaksional dan pemasaran relasional antar rekanan bisnis; (2) Menggambarkan struktur manajemen saluran pada struktur teori keagenan terkait dengan hubungan antar rekanan bisnis; (3) Peran fungsional antar rekanan distributor dan pelanggannya di dalam manajemen saluran; serta (4) Muatan kontrak efisensi antara prinsipal dengan distributor dalam hal penetapan kebijakan strategik perusahaan pemasok grosir. Pengungkapan terhadap pola hubungan antar rekanan pada industri *FMCG* dilakukan dengan prosedur observasi lapangan dan dokumen serta wawancara bebas dengan informan distributor. Hubungan antar rekanan pada industri *FMCG* merupakan refleksi terapan manajemen saluran. Oleh karena itu, dilakukan juga wawancara terarah dengan informan dari perusahaan prinsipal dan wawancara bebas

dengan informan agen promosi. Berikut ini adalah susunan paparan hasil penelitian untuk menggambarkan secara rinci tentang hubungan antara rekanan dan manajemen saluran pada industri *FMCG*.



1. Pemasaran Transaksional dan Pemasaran Relasional di Dalam Struktur Manajemen Saluran dan Teori Keagenan

Hasil penelitian mengungkap bahwa terapan struktur manajemen saluran tidak langsung atau konvensional dalam pemasaran produk-produk *FMCG*, secara spesifik dapat tersusun dalam struktur teori keagenan. Manajemen saluran produk dari prinsipal menuju ke konsumen pengguna akhir melalui hubungan rekanan bisnis perantara yaitu **distributor, grosir, ritel** dan **institusional** atau **outlet spesial**. Selain itu, prinsipal dan/atau distributor juga menjalin hubungan rekanan dengan agen promosi. Keberadaan agen promosi merupakan bentuk program kerja prinsipal yaitu **alokasi sumber daya** sebagai fungsional untuk distribusi produk ke pasar. Hubungan kerjasama antar rekanan pada industri *FMCG* bersifat transaksional antar relasional bisnis, yaitu:

commit to user

- a. Hubungan antara prinsipal dengan distributor dibangun menggunakan kontrak kerjasama yaitu dituangkan dalam dokumen **perjanjian distributor**.
- b. Hubungan antara prinsipal dan/atau distributor dengan agen promosi menggunakan kontrak kerjasama yaitu dituangkan dalam **perjanjian kontrak kerja**.
- c. Hubungan antara distributor dengan rekanan penyalur lainnya yaitu grosir, ritel dan institusional atau *outlet* spesial dibangun **tanpa** menggunakan ikatan kontrak.

Berikut ini catatan-catatan hasil observasi tentang makna **dokumen perjanjian distributor** dan pelaksanaan hubungan kontrak kerjasama antara prinsipal dengan distributornya.

*Distributor merupakan **agen tunggal** dari prinsipal untuk wilayah daerah pemasaran sesuai yang ditentukan oleh prinsipal. Peranan utama distributor yaitu melakukan fungsi penjualan dan **distribusi produk-produk** dari pihak prinsipal. Dalam menjalankan fungsi distribusi produk, distributor memiliki organisasi pemasaran atau disebut departemen penjualan. Departemen penjualan terdiri dari **tenaga penjualan** sebagai pelaksana pengumpulan pesanan (*Order Taking*), supervisor penjualan dan manajer penjualan serta staf administrasi penjualan. Tujuan tenaga penjualan menitikberatkan pada **target volume penjualan** dan distribusi produk kepada kelompok pasar bisnis kelas menengah-atas yaitu ritel kelas A, **semigrosir dan grosir** untuk pasar tradisional dan pasar moderen. Hubungan antara grosir dengan distributor pada umumnya terjalin secara kontinyu sesuai eksistensi bisnisnya masing-masing.*

Untuk mendukung pemasaran produk, prinsipal memberikan program kepada distributor berupa **alokasi sumber daya** melalui rekanan agen promosi. Personal agen promosi terdiri dari *Sales Promotion Girls (SPG)*, *Merchandiser (MD)* dan **Tim Motoris**. Berikut ini pernyataan dari hasil wawancara dengan informan prinsipal tentang alokasi sumber daya melalui agen promosi.

“...sampling itu kita ada tim beauty consultan pak. Jadi ada koordinator tim beauty consultan kemudian ada beauty consultan ya kayak SPG. ...dikontrak. mereka mobile masalahnya. Kalau yang namanya MD, MD kan mobile 1 hari itu bisa cover 4 sampai 5 outlet untuk ... apa namanya merchandisenya produk-produk kita” (IBP.1)

“Ada MD khususnya, karena salah satu kunci untuk memenangkan persaingan di tingkat bawah ya, Nah kita butuh orang yang bisa membantu ... baik promosi secara langsung ke konsumennya dia maupun bisa menjaga availability produk kita di Toko itu, gitu. ...Motoris itu kita fokuskan untuk misalnya ada produk launching ataupun ada produk-produk yang memang itu disegmennya GT. Kalau MD kita biasa memakai keagenan, memakai keagenan. Iya, biasanya kita untuk proyek itu per 6 bulan. Motoris kita dulu sama, per 6 bulan kita review, ... hasilnya ok lanjut gitu” (IBP.2).

“...khusus launching biasanya untuk mensupport produk itu kita disuport juga oleh tim tambahan additional SPG, MD. Pelaksana dari pihak lain/triparti. pakai ARINA tergantung Jakarta. Kalau ada produk baru paling ditambahkan ke produk yang di bawa tim motoris itu untuk didistribusikan, Jadi tidak ada penambahan tim motoris untuk produk baru” (IBP.3).

“Kita ada tim, ada tim yang masing-masing brand ada timnya sendiri itu 2 SPG 1 driver 1 koordinator. Aktifitasnya sampling, direct sampling, kemudian

penetrasi ke kategori R3, Toko Kelontong, asongan seperti itu. Mereka status karyawan Forisa, sedangkan motoris baru per tahun 2015 ini statusnya menjadi karyawan distributor gajinya adalah dari selisih jual, dari selisih jual” (IBP.4)

“Memang harus kompak , contoh di tempat kami tidak ada MD, tidak ada SPG, tidak ada motoris susah juga... andaikan tim salesman tidak bisa sepenuhnya. Motoris dia berfungsi untuk yang salesman tidak biar masuk gang, dia masuk... untuk pinggiran jua motoris masuk” (IBP.5)

Alokasi sumber daya yang ditetapkan oleh prinsipal skematiknya berbeda atau sifatnya variatif antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Berdasarkan penjelasan tentang alokasi sumber daya dari informan prinsipal, distributor dan agen promosi serta didukung oleh ketekunan pengamatan, maka berikut ini dijelaskan tentang **skema program alokasi sumber daya**.

*Prinsipal membangun kerjasama dengan agen promosi untuk mendukung fungsi distribusi dan promosi yang ditetapkan pada distributornya. Kerjasama dengan agen promosi berupa program alokasi sumber daya yang ditempatkan di perusahaan distributor dan/atau di toko grosir. Sumber daya yang dialokasikan berbentuk Tim Motoris, Sales Promotion Girls (SPG) dan Merchandisers (MD). Jangka waktu alokasi sumber daya agen promosi bersifat temporer, karena hubungan kontrak tenaga kerja dan menyesuaikan program kerja prinsipal. Bentuk kerjasama alokasi sumber daya antar prinsipal, distributor dan agen promosi diatur dengan skema berbeda-beda tergantung kepada kebijakan prinsipal. Perbedaan skema yaitu dalam hal tata-kelola dan dalam hal pembiayaannya, **misalnya:***

commit to user

a. Tim Motoris

Skema satu yaitu tata-kelola dikendalikan oleh manajemen distributor “kontrak dengan agen promosi individual, sedangkan prinsipal memberikan subsidi biaya sebesar selisih laba marjinal distributor dengan biaya aktual gaji dan operasional Tim Motoris. *Skema lain* yaitu tata-kelola dikendalikan oleh manajemen prinsipal “kontrak dengan agen promosi individual melalui distributor, sedangkan distributor memberikan potongan harga kepada Tim Motoris, sehingga selisih biaya sepenuhnya menjadi beban prinsipal.

Sasaran Tim Motoris yaitu melakukan penjualan produk berfokus untuk mencapai target distribusi produk kelompok pasar bisnis kelas bawah di pasar tradisional. Pasar bisnis kelas bawah tersebut terdiri dari outlet ritel dan outlet spesial yang tidak dicakup oleh tenaga penjualan.

b. SPG dan MD Pasar Tradisional

Skema satu yaitu tata-kelola dikendalikan sepenuhnya oleh perusahaan agen promosi, distributor sebagai rekomendator penempatan SPG dan MD di distributor dan/atau di grosir serta biaya sepenuhnya menjadi beban prinsipal berdasarkan kontrak dengan perusahaan agen promosi. *Skema lain* yaitu tata-kelola dikendalikan sepenuhnya oleh prinsipal, distributor sebagai rekomendator penempatan SPG dan MD di distributor dan/atau di grosir, sehingga biaya sepenuhnya menjadi beban prinsipal.

Tugas MD yaitu melakukan penataan dan pemajangan produk-produk di grosir-grosir agar menarik bagi para pelanggan grosir. Tugas SPG di Gosir yaitu menawarkan produk-produk yang ada di grosir kepada pelanggan grosir yang datang atau pelanggan di sekitar toko grosir. Tugas SPG di distributor

menitikberatkan pada promosi produk yaitu sampling dan fungsi penjualan langsung ke pengguna akhir serta outlet spesial. Kebijakan prinsipal tentang penempatan MD dan SPG di grosir pasar tradisional secara umum tidak konsisten atau hanya sekali tempo dan terbatas kepada grosir tertentu.

c. SPG dan MD Pasar Moderen

Setting skema secara keseluruhan dilakukan dan dikendalikan oleh prinsipal, sehingga distributor hanya sebagai perantara prinsipal untuk alokasi produk-produk yang digunakan dalam kegiatan promosi. Perbedaan konsistensi program alokasi sumber daya SPG dan MD antara pasar moderen dan pasar tradisional, karena perbedaan hubungan. Hubungan antara rekanan prinsipal dengan outlet pada pasar moderen diatur dalam kontrak kerjasama berupa manajemen akun kunci, sementara di outlet pasar tradisional tanpa kontrak kerjasama.

Memaknai peran organisasional bagian penjualan di perusahaan distributor dapat diidentifikasi yaitu terdiri dari tenaga penjualan distributor dan tenaga penjualan agen promosi. Peranan setiap tipe tenaga penjualan yang ada di perusahaan distributor memiliki fungsi pemasaran berbeda hubungan antara tipe satu dengan yang lain. Perbedaan fungsional terletak pada hubungan kerja secara transaksional dan kontinuitas hubungan dengan para pelanggannya. Identifikasi dan deskripsi peran **fungsional tenaga penjualan untuk pasar tradisional** dari fenomena organisasi pemasaran perusahaan distributor dapat dijelaskan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Identifikasi dan Deskripsi Peran Fungsional Tenaga Penjualan dari Fenomena Organisasi Pemasaran Perusahaan Distributor

No.	Fungsional	Deskripsi dalam Organisasi
1.	Tenaga Penjualan	<p>Tenaga penjualan perusahaan distributor yang melakukan fungsi penjualan personal dan distribusi produk ke tipe pelanggan grosir, semigrosir dan Ritel A baik untuk pelanggan di pasar tradisional maupun pasar moderen sesuai penugasannya.</p> <p>Melakukan kunjungan secara berkala 1 s.d 2 kali per bulan ke setiap cakupan pelanggannya, dalam rangka pengumpulan pesanan dan penagihan piutang pelanggan.</p> <p>Tenaga penjualan, berstatus sebagai karyawan tetap pada perusahaan distributor.</p>
2.	Tim Motoris	<p>Tenaga promosi perusahaan atau individual agen promosi yang melakukan fungsi penjualan dan distribusi produk ke tipe pelanggan Ritel B/C dan <i>outlet</i> spesial yang tidak dicakup oleh tenaga penjualan di pasar tradisional.</p> <p>Kunjungan ke pelanggan dengan pola menyisir ke pinggir jalan, pelosok kampung dan pasar-pasar atau populer disebut pemerataan (<i>spreading</i>).</p> <p>Tim Motoris, berstatus sebagai karyawan kontrak tidak tetap pada agen promosi individual</p>
3.	SPG di Distributor	<p>Tenaga promosi perusahaan atau individual agen promosi yang melakukan fungsi penjualan dan distribusi produk di distributor ke tipe pelanggan <i>outlet</i> spesial dan pengguna akhir yang tidak dicakup oleh tenaga penjualan dan Tim Motoris pasar tradisional.</p> <p>Kunjungan ke pelanggan pengguna akhir dengan pola menyisir ke pinggir jalan, pelosok kampung dan pasar-pasar atau populer disebut fungsi penjualan langsung (<i>direct selling</i>)</p> <p>SPG, berstatus sebagai karyawan kontrak tidak tetap pada agen promosi atau individual.</p>

Tabel 4.1 (Lanjutan)

No.	Fungsional	Deskripsi dalam Organisasi
4.	<i>SPG</i> di Grosir	<p>Tenaga promosi perusahaan atau individual agen promosi yang melakukan fungsi penjualan dan distribusi produk di grosir ke tipe pelanggan Ritel B/C dan pengguna akhir pelanggan grosir.</p> <p>Pola bekerjanya, menawarkan produk kepada pelanggan grosir yang datang berbelanja dan pelanggan grosir di sekitar Toko grosir atau pelosok pasar yang potensial menjadi calon pelanggan grosir, fokusnya yaitu kepada pelanggan yang belum dicakup oleh tenaga promosi yang lainnya.</p> <p><i>SPG</i>, berstatus sebagai karyawan kontrak tidak tetap pada agen promosi atau individual.</p>
5.	<i>MD</i> di Grosir	<p>Tenaga promosi perusahaan atau individual agen promosi yang melakukan fungsi pemajangan/menampilkan (<i>display</i>) produk, sehingga disebut sebagai <i>MD</i> atau kadangkala juga berperan untuk melakukan fungsi penjualan langsung seperti <i>SPG</i>.</p> <p>Pola bekerjanya, setiap hari berpindah dari satu grosir ke grosir yang lainnya sesuai penjadwalan.</p> <p><i>MD</i>, berstatus sebagai karyawan kontrak tidak tetap pada agen promosi atau individual</p>

Sumber: Wawancara bebas, observasi dokumen perjanjian dan ketekunan pengamatan

Hasil observasi mengidentifikasi bahwa hubungan antar rekanan industri *FMCG* di dalam pemasaran transaksional “*B2B-B2C*” dan pemasaran relasional dibangun berdasarkan kontrak kerjasama dan tanpa kontrak kerjasama (Lampiran 3). Identifikasi dan deskripsi skema atau **pola** pemasaran transaksional dan pemasaran relasional antar rekanan merupakan fenomena rekanan bisnis distributor industri

FMCG, secara teoritis disusun dalam struktural teori keagenan dan manajemen saluran (Tabel 4.2 dan 4.3).

Tabel 4.2 Identifikasi Fungsional Bisnis yang Dihasilkan dari Fenomena Hubungan antar Rekanan Industri *FMCG*

Struktural			Manajemen Saluran	
No.	Variabel Teori Keagenan	Pemasaran Relasional	Transaksional Barang	Transaksional Jasa
1.	Kontrak Efisiensi	<i>B2B</i> -Pelanggan Perantara	Prinsipal ke Distributor	Agen Promosi ke Prinsipal dan/atau distributor
			Distributor ke Agen Promosi	-
2.	Hasil Realisasi	<i>B2B</i> -Pelanggan Perantara	Distributor ke Grosir and Peritel	Agen Promosi ke Grosir
			Distributor ke Agen Promosi	-
			Grosir ke Peritel	-
			-	Agen Promosi ke Peritel
3.	Pemenuhan	<i>B2C</i> - Pelanggan Pemakai	Grosir ke Pengguna Akhir	-
			Peritel ke Pengguna Akhir	-
			Agen Promosi ke Pengguna Akhir	-

Sumber: Wawancara bebas, observasi dokumen perjanjian dan ketekunan pengamatan

Tabel 4.3 Deskripsi Fungsional Bisnis yang Dihasilkan dari Fenomena Hubungan antar Rekanan Industri *FMCG*

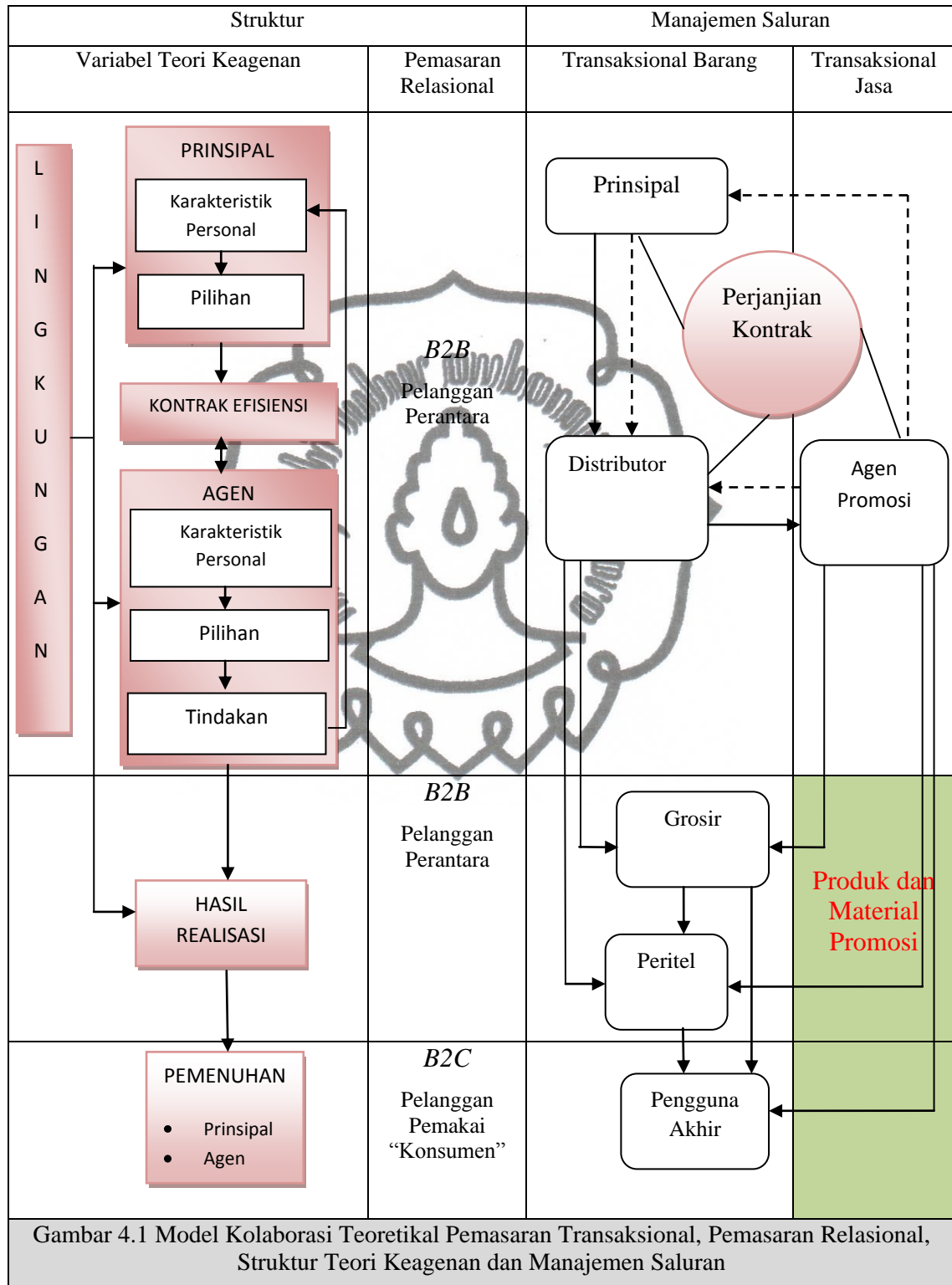
No.	Muatan Kontrak	Deskripsi dalam Fungsional Bisnis
1.	Kontrak Efisiensi	Pabrikasi sebagai prinsipal menjalin kontrak kerjasama dengan tingkat distributor sebagai penyalur yaitu distributor bertindak sebagai pelanggan dari prinsipal.
	<i>B2B</i> -Pelanggan Perantara	Transaksional barang dan jasa dari pemasok kepada pelanggan perantara dengan mengacu kepada kontrak efisiensi.
	Prinsipal ke Distributor	Realisasi kontrak kerjasama berupa transaksi jual-beli produk dari prinsipal kepada distributor
	Agen Promosi ke Prinsipal dan/atau distributor	Perusahaan atau individual agen promosi menjalin kontrak kerjasama dengan pabrikasi dan/atau dengan distributor dalam bidang jasa tenaga kerja pemasaran yaitu pabrikasi dan/atau distributor bertindak sebagai pelanggan dari agen promosi.
	Distributor ke Agen Promosi	Realisasi kontrak kerjasama berupa transaksi jual-beli produk (praktik: konsinyasi produk-penyelesaian keuangan, distributor dengan agen promosi)
2.	Hasil Realisasi	Realisasi barang dan jasa sebagai bentuk pelaksanaan kontrak Efisiensi. Pihak prinsipal memperoleh hasil berupa capaian sasaran tingkat distribusi produk. Pihak distributor mendapatkan hasil laba marginal dari barang yang dijual kepada pelanggan. Pihak agen promosi mendapatkan uang sebagai pendapatan dari jasa tenaga kerja yang diberikan kepada pabrikasi dan/atau distributor.
	Distributor ke Grosir & Peritel	Distributor menjual produk kepada grosir dan peritel dalam bentuk <i>B2B</i> -pelanggan perantara atau hubungan tanpa ikatan kontrak.
	Distributor ke Agen Promosi	Distributor menjual produk kepada agen promosi dalam bentuk <i>B2B</i> -pelanggan perantara mengacu kepada kontrak efisiensi jasa tenaga promosi.
	Grosir ke Peritel	Grosir menjual produk kepada peritel dalam bentuk <i>B2B</i> -pelanggan perantara atau hubungan tanpa ikatan kontrak.

Tabel 4.3 (Lanjutan)

No.	Muatan Kontrak	Deskripsi dalam Fungsional Bisnis
Agen Promosi ke Grosir	Agen promosi menjalankan tugasnya atau melakukan aktifitas promosi berupa, antara lain: bekerja di toko grosir, memajang produk di toko grosir dan memasang alat peraga promosi di grosir.	
Agen Promosi ke Peritel	Agen promosi menjalankan tugasnya atau melakukan aktifitas penjualan produk ke tingkat peritel kelas B/C dan lainnya. Selain itu juga melakukan tugas promosi antara lain berupa: memasang alat peraga promosi di toko-toko peritel.	
2.	Pemenuhan	Prinsipal mendapatkan hasil capaian tingkat distribusi produk. Tingkat grosir dan peritel memperoleh laba marginal. Agen promosi memperoleh pendapatan jasa yang mengacu kepada kontrak efisiensi. Distributor mendapatkan manfaat capaian kinerja bisnis yang menjadi sasaran prinsipal serta manfaat pengembangan hubungan dengan kelompok pasar bisnis.
Grosir ke Pengguna Akhir	Grosir menjual produk kepada pengguna akhir, karena pelanggan grosir terdiri dari peritel dan pengguna akhir, sehingga transaksi kepada konsumen atau pengguna akhir disebut <i>B2C</i> .	
Peritel ke Pengguna Akhir	Peritel menjual produk kepada pengguna akhir, sehingga dalam hal ini transaksinya disebut <i>B2C</i> .	
Agen Promosi ke Pengguna Akhir	Agen promosi menjual produk kepada pengguna akhir atau dalam bentuk pemberian contoh produk plus gimik-gimik promosi kepada pengguna akhir atau konsumen langsung, sehingga dalam hal ini transaksinya disebut <i>B2C</i> .	

Sumber: Wawancara bebas, observasi dokumen perjanjian dan ketekunan pengamatan

Konstruksionistik teoritis Tabel 4.3 dapat disusun ke dalam bagan skematik penggabungan atau kolaborasi teoretikal pemasaran transaksional, pemasaran relasional dalam struktural teori keagenan dan manajemen saluran (Gambar 4.1).



Hasil penelitian mengungkap dan menggambarkan kolaborasi struktur teori keagenan dan manajemen saluran. Deskripsi dan rekonstruksi kedua struktur teoretis tersebut berkontribusi untuk **menjabarkan** secara spesifik pada bisnis distributor industri *FMCG*, yaitu tentang: Bangunan hubungan yang disusun oleh Morgan dan Hunt (1994); Struktur manajemen saluran yang disusun oleh Kotler dan Armstrong (2013) dan Evans dan Berman (1992); Struktur teori keagenan yang disusun oleh Jansen dan Meckling, 1976 dalam Bergen *et al.* (1992); serta Terapan struktur kontrak keagenan dalam manajemen saluran antara prinsipal, distributor dan grosir oleh Trihatmoko *et al.* (2016).

2. Pemasaran Relasional Bersaing Langsung antara Distributor dengan Grosir

Hasil penelitian mengungkap bahwa transaksional *B2B* antara distributor dengan grosir tanpa ikatan kontrak kerjasama (Gambar 4.1). Untuk mendeteksi lebih rinci, berikut ini catatan hasil observasi melalui ketekunan pengamatan di toko grosir dan kantor distributor tentang pola hubungan antar grosir dan distributor.

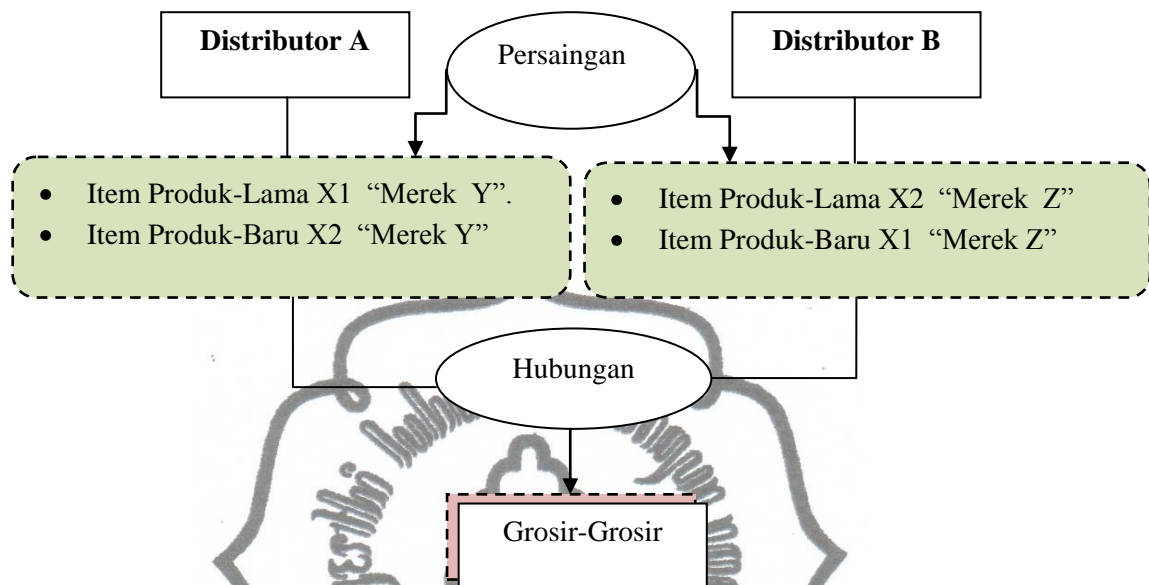
Barang yang ada di grosir berasal dari berbagai perusahaan distributor untuk produk-produk yang saling bersaing langsung di pasar. Distributor Ultralang secara eksklusif tidak menjual produk pesaing dari produk-produknya di Wilayah Solo Raya. Namun demikian, grosir-grosir telah menjual produk pesaingnya produk-produk Ultralang. Demikian hal yang sama juga antar distributor lainnya yang saling bersaing memberlakukan grosir-grosir sebagai pelanggan utama. Pola hubungan ini dideteksi dari fenomena di toko-toko

grosir tertempel kartu registrasi pelanggan dari para distributor pemasoknya. Fenomena lainnya menunjukkan juga bahwa produk yang dipajang di toko, baik produk baru maupun produk lama mereknya bermacam-macam dalam kategorial yang sama. Pada hari tertentu, sering juga tampak para tenaga penjualan yang hadir secara bersamaan merupakan pemasok produk yang bersaing langsung. Hubungan antara grosir dengan distributor-distributor yang produknya bersaing tersebut telah berjalan dalam kurun waktu lama atau hanya terbatas ketika sebuah perusahaan distributor telah putus hubungan kontrak dengan prinsipalnya.

Pola hubungan yang terus berkesinambungan didasari oleh nilai-nilai saling percaya, meskipun nilai komitmen transaksional bisnis sifatnya relatif besar dalam satuan nilai uang (Ket. nilai tidak disebutkan karena bersifat rahasia perusahaan). Pengendalian komitmen pada umumnya dalam hal penetapan tempo pembayaran dan batasan tagihan (credit limit) serta tunggakan (overdue) pembayaran, artinya tanpa jaminan komersial apapun.

Fenomena pola hubungan antar distributor dengan grosir menggambarkan bahwa kepercayaan dan komitmen hubungan yang dibangun oleh semua distributor dengan grosir-grosir dalam situasi **persaingan secara langsung (*direct competitive*)** antar distributor. Penggambaran hubungan antara distributor dengan grosir di pasar tradisional, berkenaan tentang persaingan secara langsung di dalam konsep hubungan antar pembeli-penjual dapat diilustrasikan dalam bagan skematik pada Gambar 4.2.1. Kepercayaan antar distributor-grosir telah menghasilkan komitmen bisnis, sehingga historikal komitmen dapat membangun kepercayaannya kembali (4.2.2).

commit to user



Gambar 4.2.1 Bagan Skematik Hubungan antara Distributor dengan Grosir dalam Posisi Persaingan Kategorial Produk secara Langsung

Sumber: Observasi



Gambar 4.2.2 Konsep Hubungan antara Distributor dengan Grosir Industri *FMCG*

Konseptualisasi kepercayaan dan komitmen di dalam pemasaran relasional yang dibangun antara distributor dengan grosir selaras dengan Tareq (2012), Mazhari *et al.* (2012) serta Grzeskowiak dan Al-Khatib, 2009 dalam Bobot (2011). Tareq (2012) menyatakan bahwa dimensi pemasaran relasional terdiri dari kepercayaan, komitmen, ikatan sosial dan komunikasi. Mazhari *et al.* (2012) menggambarkan bahwa

dasar-dasar pemasaran relasional terdiri dari kepercayaan, komitmen, komunikasi dan penanganan konflik. Grzeskowiak dan Al-Khatib, 2009 dalam Bobot (2011) menyatakan bahwa kepercayaan dan komitmen sebagai pusat di dalam banyak hal sebagai konseptualisasi kualitas hubungan. Kontribusi konsep dan teori **pemasaran relasional bersaing langsung** ini berkaitan dengan teori pemasaran transaksional dan pemasaran relasional. Konseptualisasi dan teoretisasi pemasaran relasional bersaing langsung untuk dikonstruksikan setelah diperoleh hasil keseluruhan dari eksplorasi tahapan proses keputusan pembelian.

B. Alur Distribusi Produk di Dalam Manajemen Saluran

Pendekatan pemasaran transaksional dan pemasaran relasional dalam manajemen saluran pada industri *FMCG* di pasar tradisional telah menggambarkan bahwa antar rekanan memiliki peranan dalam alur distribusi produk. Hulu alur distribusi berasal dari bisnis prinsipal melalui penyalur dan hilirnya adalah konsumen pengguna akhir. Hasil observasi telah mengidentifikasi bahwa alur distribusi produk yang dilakukan oleh fungsional organisasi distributor merupakan sasaran untuk mencapai tingkat distribusi produk melalui pasar bisnis tipe grosir, ritel dan institusional atau *outlet* spesial. Fungsional organisasi distributor yaitu tenaga penjualan dan agen promosi menjalankan fungsi distribusi produk berdasarkan kebijakan strategik dari perusahaan tentang bauran pemasaran. Berikut ini adalah pokok fungsional organisasi dan bisnis untuk mengungkap tentang alur distribusi

produk dan kebijakan strategik bauran pemasaran berkaitan dengan fungsi perusahaan distributor untuk mencapai sasaran distribusi produk di pasar tradisional.

Peranan Tenaga Penjualan dan Agen Promosi



1. Peranan Tenaga Penjualan dan Agen Promosi Berkaitan dengan Cakupan Pelanggan dan Tingkat Distribusi Produk

Proses identifikasi dan deskripsi fungsional tenaga penjualan dan personal agen promosi terkait dengan cakupan pelanggan dan tingkat distribusi produk dimulai dengan menganalisa laporan bisnis pada perusahaan Ultralang. Kelayakan analisa laporan pada perusahaan Ultralang berdasarkan pertimbangan terhadap demografi bisnis dan organisasinya (Tabel 3.2). Observasi pendahuluan melakukan analisa terhadap laporan penjualan dan distribusi Ultralang kepada pelanggan untuk periode waktu Januari s.d Oktober 2014. Hasil analisa penjualan dan distribusi yaitu mendeteksi fenomena kesenjangan antara total pasar bisnis dengan cakupan pelanggan serta komposisi bisnis distributor per tipe pelanggan (Tabel 4.4).

Tabel 4.4 Analisa Laporan Penjualan & Distribusi Produk dan Cakupan Pasar Bisnis

No.	Kelompok Pasar Bisnis	Komposisi Cakupan		Kontribusi Bisnis	
		Jumlah Toko	Persentase	Total	Parsial
I	Non-Pasar Tradisional				
1	Pasar Modern	96	4%	31%	99%
2	Outlet Spesial & lainnya	57	2%	0%	1%
	Jumlah	153	6%	32%	100%
II	Pasar Tradisional				
1	Grosir dan Semigrosir	130	5%	39%	57%
2	Ritel A/B/C	2.176	88%	25%	37%
3	Agen Promosi Ritel *)	10	0%	4%	6%
	Jumlah	2.316	94%	68%	100%
	Jumlah Cakupan Pasar Bisnis	2.469	100%	100%	
Tingkat Cakupan Pasar Bisnis dari Total		9%	Oleh: Tenaga Penjualan Distributor		
Tingkat Cakupan Pasar Bisnis *) dari Total		2%	2.428	Oleh: Tim Motoris	
Total Pasar Bisnis yang ada (AC Nielson)		26.120	89%	Kesenjangan Tingkat Cakupan Pelanggan	

Sumber: Data Penjualan dan Data Cakupan Pelanggan PT Ultralang Sembada (Januari-Oktober, 2014) dan AC Nielson (2010)

Tabel 4.4 mengidentifikasi bahwa penjualan dikelompokkan pada sejumlah kelompok pasar bisnis yaitu kelompok pasar moderen dan *outlet* spesial serta kelompok pasar tradisional. Pada kelompok pasar tradisional terdapat agen promosi ritel yaitu agen promosi perseorangan yang bertugas pemerataan distribusi produk kepada ritel-bawah “Kelas B/C”. Agen promosi ritel adalah Tim Motoris, sehingga cakupan pasar bisnis Tim Motoris bersifat temporer, karena personal tersebut sering berganti & berhenti selama periode kontrak kerja. Penjualan kepada kelompok pasar moderen dan tradisional dilakukan oleh tenaga penjualan distributor secara reguler.

Setiap tenaga penjualan memiliki pelanggan tetap sesuai wilayah pemasaran masing-masing. Tenaga penjualan secara periodik yaitu satu atau dua kali per bulan melakukan kunjungan ke pelanggan dalam rangka proses pesanan penjualan dan penagihan piutang dagang atas realisasi penjualan pada periode sebelumnya.

Hasil analisis Tabel 4.4 menunjukkan bahwa grosir merupakan **bagian sentral** pasar bisnis untuk mendistribusikan produk ke tingkat ritel-bawah. Jumlah Toko grosir 5% dari jumlah cakupan pasar bisnis, memiliki kontribusi bisnis pada total bisnis distributor 39% atau berkontribusi bisnis 57% di pasar tradisional. Karakteristik pelanggan bisnis grosir adalah mayoritas ritel dan sebagian konsumen pengguna akhir, sehingga produk yang dibeli dari distributor dijual atau terdistribusi kepada 89% kesenjangan tingkat cakupan. Selain itu, kesenjangan tingkat cakupan dapat juga dicakup oleh Ritel A yang menjual produk kepada Ritel B/C. Kesenjangan tingkat cakupan adalah jarak di antara kelompok pasar bisnis yang tidak dicakup oleh distributor dibandingkan dengan total pasar bisnis yang ada di wilayah pemasaran Ultralang.

Upaya distributor untuk menutup kesenjangan tingkat cakupan memiliki hambatan dari faktor Efisiensi dan efektifitas bisnis. Faktor Efisiensi berkaitan dengan aspek biaya operasional tenaga penjualan, karena secara optimal tenaga penjualan hanya mampu mencakup pelanggannya rata-rata sejumlah 250 s.d 375 toko per orang (*sumber: observasi daftar pelanggan Ultralang dan data perusahaan distributor lainnya*). Analisa tentang daftar pelanggan mengidentifikasi bahwa

tenaga penjualan tidak akan efektif untuk mencakup Ritel B/C, karena juga memiliki sasaran terhadap **nilai putaran dan pertumbuhan penjualan** yang ditetapkan oleh pihak prinsipal kepada distributor. Selain itu, aspek biaya operasional pengiriman juga menjadi kendala, karena Ritel B/C transaksinya relatif kecil dan lokasinya menyebar di pelosok pasar dan perkampungan. Bagi bisnis distributor tidak akan efisien karena secara normatif bisnis distributor memiliki sasaran utama yaitu profitabilitas. Oleh karena kendala tersebut, maka prinsipal JHHP telah berupaya menutup kesenjangan tingkat cakupan distribusi dengan memberikan program jasa 10 (sepuluh) tenaga penjual sebagai agen promosi individual. Hasilnya menunjukkan bahwa agen promosi **hanya mampu** mencakup 2% pasar bisnis bersifat fluktuatif karena agen promosi berkerja berdasarkan kontrak temporer. Tenaga agen promosi berupa **Tim Motoris** yang bertugas untuk pemerataan produk ke ritel-ritel yang tidak dicakup oleh tenaga penjualan. Namun demikian, pada akhir tahun 2015 mengidentifikasi bahwa jumlah Tim Motoris di Ultralang yang masih aktif tinggal 4 (empat) personal (*sumber: catatan observasi*).

Program alokasi sumber daya yaitu dilakukan oleh prinsipal melalui agen promosi yaitu Tim Motoris, *SPG* di distributor dan grosir serta *MD* di grosir. Hasil observasi terhadap prinsipal dan agen promosi mengidentifikasi bahwa alokasi sumber daya di distributor bertujuan untuk mengurangi kesenjangan tingkat cakupan distribusi. Alokasi sumber daya di grosir untuk melakukan aktifitas promosional produk yang ada di grosir. Kebijakan alokasi sumber daya baik yang ditempatkan di

distributor maupun di grosir merupakan bentuk kerja sama rekanan bersifat temporer untuk mencapai keunggulan bersaing tentang capaian distribusi produk hingga menuju konsumen pengguna akhir. Hasil observasi terhadap fenomena mekanisme kerja tenaga penjualan dan agen promosi dapat dijelaskan, diidentifikasi, dideskripsikan dalam **alur penentu** tingkat distribusi produk dan cakupan pelanggan distributor (Tabel 4.5 dan 4.6).

Tabel 4.5 Mekanisme Kerja dari Fenomena Fungsional Tenaga Penjualan dan Agen Promosi

No.	Fungsional	Deskripsi dalam Mekanisme Kerja
1.	Tenaga Penjualan	<p>Tenaga penjualan perusahaan distributor yang melakukan fungsi penjualan dan distribusi produk-produk secara reguler kepada pelanggan yang sudah teregister dalam daftar pelanggan distributor.</p> <p>Pelanggan yang dicakup oleh tenaga penjualan meliputi grosir dan semigrosir serta ritel kelas-atas (Ritel A).</p> <p>Tenaga penjualan memiliki hubungan dengan pelanggannya yaitu secara reguler (rata-rata: 1-2 kali per bulan) melakukan transaksi <i>B2B</i> dengan pelanggannya.</p> <p>Sistem pembayaran pelanggan tenaga penjualan ke distributor menggunakan sistem jangka waktu kredit atau termin pembayaran.</p>
2.	Tim Motoris	<p>Tenaga promosi yang ditempatkan oleh prinsipal di distributor untuk melakukan fungsi penjualan dan distribusi produk-produk secara temporer kepada pelanggan yang tidak masuk dalam daftar pelanggan distributor.</p> <p>Pelanggan yang dicakup oleh Tim Motoris meliputi ritel kelas-bawah (Ritel B/C) dan <i>outlet</i> spesial kecil lainnya.</p>

Tabel 4.5 (Lanjutan)

No.	Fungsional	Deskripsi dalam Mekanisme Kerja
		<p>Tim Motoris menjalin hubungan dengan pelanggannya secara temporer atau fluktuatif tergantung masa kontrak, tujuannya adalah panetrasi dan pemerataan distribusi.</p> <p>Sistem pembayaran pelanggan Tim Motoris ke distributor menggunakan sitem tunai.</p>
3.	SPG di Distributor	<p>Tenaga promosi yang ditempatkan oleh prinsipal di distributor untuk melakukan fungsi penjualan dan distribusi produk-produk secara temporer kepada pelanggan yang tidak masuk dalam daftar pelanggan distributor.</p> <p>Pelanggan yang dicakup oleh <i>SPG</i> meliputi ritel kelas-bawah (Ritel B/C) dan <i>outlet</i> spesial-kecil lainnya yang tidak dicakup oleh Tim Motoris.</p> <p><i>SPG</i> di distributor lebih difokuskan untuk melakukan fungsi penjualan langsung ke pelanggan pengguna akhir.</p> <p><i>SPG</i> di distributor tidak menjalin hubungan dengan pelanggannya karena bersifat fluktuatif tergantung masa kontrak.</p> <p>Sistem pembayaran pelanggan <i>SPG</i> ke distributor menggunakan sitem tunai.</p>
4.	SPG di Grosir	<p>Tenaga promosi yang ditempatkan oleh prinsipal di grosir untuk melakukan fungsi penjualan dan distribusi produk-produk yang ada di grosir secara temporer.</p> <p>Pelanggan yang dicakup oleh <i>SPG</i> di grosir meliputi ritel kelas-bawah (Ritel B/C) dan <i>outlet</i> spesial-kecil lainnya yang ada di sekitar toko atau pelanggan grosir yang datang ke toko grosir.</p> <p><i>SPG</i> di grosir lebih difokuskan untuk melakukan komunikasi propaganda kepada pengguna akhir dan ritel kelas-bawah, sekaligus fungsi penjualan langsung ke pelanggan pengguna akhir di lokasi toko grosir.</p> <p><i>commit to user</i></p>

Tabel 4.5 (Lanjutan)

No.	Fungsional	Deskripsi dalam Mekanisme Kerja
		<p><i>SPG</i> di grosir tidak menjalin hubungan dengan pelanggannya karena bersifat membantu penjualan grosir dan fluktuatif tergantung masa kontrak.</p> <p>Sistem pembayaran pelanggan <i>SPG</i> ke grosir menggunakan sistem tunai.</p>
5.	<i>MD</i> di Grosir	<p>Tenaga promosi yang ditempatkan oleh prinsipal secara berpindah-pindah ke grosir-grosir (<i>mobile</i>) untuk melakukan fungsi pemajangan produk di grosir serta melakukan pemasangan/penempatan alat peraga promosi yang telah dipersiapkan oleh perusahaan.</p> <p>Pajangan produk di grosir dimaksudkan agar produk-produk menjadi <u>perhatian-pandang</u> pelanggan grosir yang datang ke toko ketika berbelanja.</p> <p><i>MD</i> bekerja secara kreatif untuk menata atau memajang produk-produk di spasi pajangan dan secara berkala kembali menata ulang produk yang telah dipajang sebelumnya. Posisi pajangan produk setiap waktu dapat bergeser atau berkurang karena perubahan formasi sebagai dampak dari terjadinya luaran-penjualan (<i>selling out</i>) dan masuknya barang baru yang dibeli oleh grosir dari para pemasoknya.</p>
		<p>Perubahan formasi spasi pajangan juga terjadi sebagai akibat dari persaingan antar <i>MD</i> yang memiliki tujuan yang sama di grosir tersebut. <u>Terkecuali</u> apabila spasi pajangan <u>telah diblokir</u> karena spasi pajangan telah disewa oleh salah satu pemasok, maka posisi pajangan produk tidak dirubah oleh <i>MD</i> dari pemasok yang lainnya.</p>

Sumber: Wawancara bebas, observasi dokumen perjanjian, observasi pelaporan bisnis dan ketekunan pengamatan

Tabel 4.6 Identifikasi dan Deskripsi dari Mekanisme Kerja Fungsional Organisasi dan Bisnis dalam Alur Distribusi Produk *FMCG* di Pasar Tradisional

No.	Fungsional	Deskripsi dalam Alur Distribusi Produk
	Prinsipal	Sebagai pemasok distributor atas produk-produk yang telah diproduksi berdasarkan kebijakan strategis perusahaan.
1.	Manajemen Saluran	Industri <i>FMCG</i> menerapkan saluran konvensional.
2.	Agen Promosi	Prinsipal melakukan kontrak kerjasama dengan perusahaan agen promosi atau individual agen promosi.
3.	Alokasi Sumber Daya melalui Agen Promosi	Merupakan kebijakan strategis dari prinsipal bekerjasama dengan distributor dan/atau grosir.
	Distributor	Sebagai pemasok grosir untuk produk-produk yang diproduksi oleh prinsipal.
1.	Tingkat Distribusi Produk	Sasaran fungsional bisnis distributor untuk mencapai penjualan produk-produk di lini penyalur.
2.	Cakupan Pelanggan Distributor	Jumlah pelanggan distributor yang secara reguler yang melakukan transaksi <i>B2B</i> antara distributor dengan kelompok pasar bisnis menentukan tingkat distribusi produk.
3.	Peranan Tenaga Penjualan	Peranan tenaga penjualan menentukan tingkat penjualan dan distribusi produk ke grosir dan ke Ritel A.
4.	Alokasi Sumber Daya	Penempatan Tim Motoris dan <i>SPG</i> di distributor merupakan program prinsipal untuk menjalankan fungsi distribusi produk dan pengenalan produk ke ritel-bawah.
	Grosir	Sebagai pemasok ritel atas produk-produk prinsipal yang telah dibeli dari distributor.

Tabel 4.6 (Lanjutan)

No.	Fungsional	Deskripsi dalam Alur Distribusi Produk
1.	Peranan Grosir	Pasar bisnis “grosir” memiliki peran sentral di dalam mencapai tingkat distribusi produk dari distributor.
2.	Peranan Tenaga Penjualan	Grosir dan Ritel A membeli produk ke distributor melalui peranan tenaga penjualan.
3.	Cakupan Pelanggan Grosir dan Ritel A	Jumlah pelanggan grosir dan Ritel A yang melakukan <i>B2B</i> antar grosir dengan Ritel A dan Ritel B/C serta Ritel A dengan Ritel B/C menentukan tingkat distribusi produk.
	Agen Promosi	Penjual produk-produk di distributor dan di grosir.
1.	Peranan Tim Motoris, <i>SPG</i> , <i>MD</i>	Penempatan <i>SPG</i> di grosir dan/atau di distributor serta Tim Motoris di distributor merupakan program alokasi sumber daya dari prinsipal untuk menjalankan fungsi distribusi produk dan pengenalan produk ke tingkat ritel-bawah dan toko spesial lainnya.
2.	Cakupan Pelanggan Agen Promosi	Jumlah pelanggan Tim Motoris dan <i>SPG</i> yang melakukan <i>B2B</i> antar agen promosi dan Ritel B/C menentukan tingkat distribusi produk.

Sumber: Wawancara bebas, observasi dokumen, observasi pelaporan bisnis dan ketekunan pengamatan

Identifikasi dan deskripsi dari mekanisme kerja fungsional Organisasi dan bisnis dapat **disusun** ke dalam fungsional dan premis-premis penentu tingkat distribusi produk *FMCG* di pasar tradisional (Tabel 4.7).

Tabel 4.7 Mekanisme Kerja Fungsional dan Premis Penentu Tingkat Distribusi Produk *FMCG* di Pasar Tradisional

No.	Fungsional	Premis Terkait Langsung Terhadap Penentu Tingkat Distribusi
1.	Peranan Grosir	<p>P1.a : Grosir yang membeli produk ke distributor melalui peranan tenaga penjualan menentukan tingkat distribusi produk.</p> <p>P1.b: Jumlah pelanggan grosir yang melakukan <i>B2B</i> antar grosir dengan Ritel A dan Ritel B/C menentukan tingkat distribusi produk.</p>
2.	Peranan Ritel	<p>P2.a : Ritel A yang membeli produk ke distributor melalui peranan tenaga penjualan menentukan tingkat distribusi produk.</p> <p>P2.b: Jumlah pelanggan Ritel A yang melakukan <i>B2B</i> antar Ritel A dan Ritel B/C menentukan tingkat distribusi produk.</p>
3.	Peranan Agen Promosi	P3.a: Jumlah pelanggan agen promosi “Tim Motoris dan <i>SPG</i> ” yang melakukan <i>B2B</i> antar agen promosi dan Ritel B/C menentukan tingkat distribusi produk.
No.	Fungsional	Premis Terkait Tidak Langsung Terhadap Penentu Tingkat Distribusi
1.	Peranan Grosir	P1.c : Peranan tenaga penjualan menentukan tingkat penjualan dan distribusi produk ke grosir berdasarkan target produk di distributor.
2.	Peranan Ritel	<p>P2.c : Peranan tenaga penjualan menentukan tingkat penjualan dan distribusi produk ke Ritel A berdasarkan target produk di distributor.</p> <p><i>commit to user</i></p>

Tabel 4.7 (Lanjutan)

No.	Fungsional	Premis Terkait Tidak Langsung Terhadap Penentu Tingkat Distribusi
3.	Peranan Agen Promosi	P3.b: Peranan agen promosi menentukan tingkat penjualan dan distribusi produk ke Ritel B/C berdasarkan target produk di distributor atau di grosir.
4.	Cakupan Pelanggan	P4. : Pelanggan tenaga penjualan, agen promosi, grosir dan ritel yang melakukan transaksi <i>B2B</i> antara pemasok dan pelanggannya secara tidak langsung menentukan tingkat distribusi produk, dalam arti jika terjadi transaksi <i>B2B</i> akan tercipta distribusi produk dan sebaliknya.
5.	Peranan Prinsipal	<p>P5.a: Prinsipal memasok barang ke distributor atas produk-produk yang telah diproduksi berdasarkan kebijakan strategik perusahaan untuk mencapai target tingkat distribusi melalui kontrak perjanjian distributor.</p> <p>P5.b: Prinsipal memasok barang ke distributor atas produk-produk yang telah diproduksi berdasarkan kebijakan strategik perusahaan untuk mencapai target tingkat distribusi melalui kontrak agen promosi.</p>

Sumber: Wawancara bebas, observasi dokumen, observasi pelaporan bisnis, ketekunan pengamatan

Analisa tentang mekanisme kerja fungsional dan premis-premis digunakan sebagai dasar pembentukan proposisi minor penentu tingkat distribusi produk (Tabel 4.8).

commit to user

Tabel 4.8 Pembentukan Proposisi Minor Penentu Tingkat Distribusi Produk

Fungsional	Premis
Tenaga Penjualan dan Grosir	Grosir yang membeli produk ke distributor melalui peranan tenaga penjualan menentukan tingkat distribusi produk.
	Peranan tenaga penjualan menentukan tingkat penjualan dan distribusi produk ke grosir berdasarkan target produk di distributor.
	Prinsipal memasok barang ke distributor atas produk-produk yang telah diproduksi berdasarkan kebijakan strategik perusahaan untuk mencapai target tingkat distribusi melalui kontrak perjanjian distributor dan agen promosi.
Hubungan antar Fungsional	Proposisi Minor
Tenaga Penjualan → Grosir	P.1: Tingkat distribusi produk ke penyalur grosir berdasarkan peranan tenaga penjualan distributor.
Kebijakan Strategik Perusahaan Distributor → Tenaga Penjualan	P.2: Peranan tenaga penjualan di dalam mencapai sasaran tingkat distribusi produk di grosir didorong oleh kebijakan strategik distribusi produk dari perusahaan.
Kebijakan Strategik Perusahaan Prinsipal → Kebijakan Strategik Perusahaan Distributor & Agen Promosi	P.3: Kebijakan perusahaan prinsipal menentukan kebijakan perusahaan distributor dan peranan agen promosi untuk mencapai target distribusi.

Tabel 4.8 (Lanjutan)

Fungsional	Premis
Tenaga Penjualan dan Ritel A	Ritel A yang membeli produk ke distributor melalui peranan tenaga penjualan menentukan tingkat distribusi produk.
	Peranan tenaga penjualan menentukan tingkat penjualan dan distribusi produk ke Ritel A berdasarkan target produk di distributor.
	Prinsipal memasok barang ke distributor atas produk-produk yang telah diproduksi berdasarkan kebijakan strategik perusahaan untuk mencapai target tingkat distribusi melalui kontrak distributor.
Hubungan antar Fungsional	Proposisi Minor
Tenaga penjualan → Ritel A	P4: Tingkat distribusi produk di penyalur Ritel A berdasarkan peranan tenaga penjualan distributor.
Kebijakan Startegik Perusahaan Distributor → Tenaga Penjualan	P5: Peranan tenaga penjualan di dalam mencapai sasaran tingkat distribusi produk di Ritel A didorong oleh kebijakan strategik distribusi produk dari perusahaan.
Fungsional	Premis
Agen Promosi dan Ritel B/C	Jumlah pelanggan agen promosi “Tim Motoris dan <i>SPG</i> ” yang melakukan <i>B2B</i> antar agen promosi dan Ritel B/C menentukan tingkat distribusi produk.

Tabel 4.8 (Lanjutan)

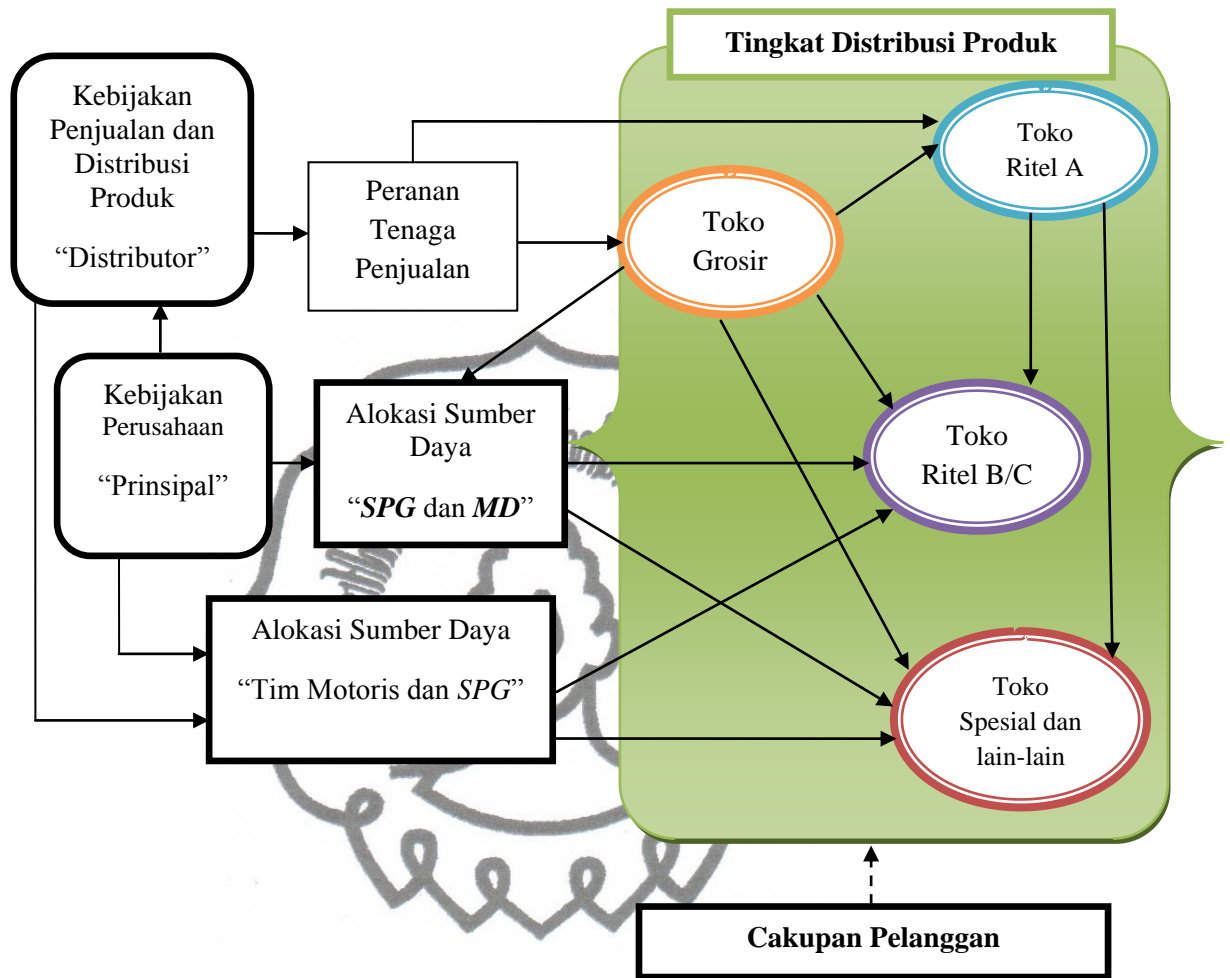
Fungsional	Premis
	Prinsipal memasok barang ke distributor atas produk-produk yang telah diproduksi berdasarkan kebijakan strategik perusahaan untuk mencapai target tingkat distribusi melalui kontrak agen promosi.
Hubungan antar Fungsional	Proposisi Minor
Agen Promosi di Distributor dan/atau di Grosir → Ritel B/C	P.6 : Peranan agen promosi yang ditempatkan oleh prinsipal menentukan tingkat distribusi produk di Ritel B/C.
Kebijakan strategik Perusahaan Distributor → Agen Promosi	P7 : Peranan agen promosi di dalam mencapai sasaran tingkat distribusi produk di Ritel B/C didorong oleh kebijakan strategik distribusi produk dari perusahaan “Prinsipal dan Distributor”.
Fungsional	Premis
Grosir dan Ritel	Jumlah pelanggan grosir yang melakukan <i>B2B</i> antar grosir dengan Ritel A dan Ritel B/C menentukan tingkat distribusi produk.
Hubungan antar Fungsional	Proposisi Minor
Grosir → Ritel	P8 : Peranan grosir menentukan tingkat distribusi produk berdasarkan cakupan pelanggannya pada Ritel A dan Ritel B/C yang membeli produk. <i>commit to user</i>

Tabel 4. 8 (Lanjutan)

Fungsional	Premis
Ritel A dan Ritel B/C	Jumlah pelanggan Ritel A yang melakukan <i>B2B</i> antar Ritel A dan Ritel B/C menentukan tingkat distribusi.
Hubungan antar Fungsional	Proposisi Minor
Ritel A → Ritel B/C	P9 : Peranan Ritel A menentukan tingkat distribusi produk berdasarkan cakupan pelanggannya pada Ritel B/C yang membeli produk.
Fungsional	Premis
Cakupan Pelanggan dan Tingkat Distribusi	Pelanggan tenaga penjualan, agen promosi, grosir dan ritel yang melakukan transaksi <i>B2B</i> antara pemasok dan pelanggannya secara tidak langsung menentukan tingkat distribusi produk , dalam arti jika terjadi transaksi <i>B2B</i> akan tercipta distribusi produk dan sebaliknya.
Hubungan antar Fungsional	Proposisi Minor
Cakupan Pelanggan → (...) Tingkat Distribusi Produk	P10: Cakupan pelanggan tenaga penjualan, agen promosi, grosir dan ritel secara moderat berperan menentukan tingkat distribusi produk.

Konstruksionistik dari hasil konseptualisasi alur distribusi produk *FMCG* di pasar tradisional dapat digambarkan dalam bagan skematik konsep alur penentu tingkat distribusi produk (Gambar 4.3).

commit to user



Gambar 4.3 Model Alur Penentu Tingkat Distribusi Produk *FMCG* di Pasar Tradisional

Konseptualisasi alur penentu tingkat distribusi ini berkontribusi untuk **menjelaskan** terhadap sasaran hasil dari penerapan manajemen saluran yang digambarkan oleh Kotler dan Armstrong (2013) serta Evans dan Berman (1992). Tingkat distribusi produk digambarkan untuk ditindaklanjuti sebagai **pendalaman**

commit to user

tema di dalam proses keputusan pembelian, karena berkaitan transaksional pasar yaitu antar penyalur atau tingkat permintaan produk di pasar.

Hasil penelitian mengungkap bahwa tenaga penjualan distributor dan agen promosi memiliki tujuan untuk memperluas “optimalisasi” cakupan pelanggan dengan cara melakukan **penetrasi** distribusi/penjualan produk melalui tingkat penyalur di wilayah daerah pemasaran yang telah ditentukan oleh prinsipal. Namun demikian, para pelanggan yang dicakup oleh tenaga penjualan atau agen promosi **belum tentu membeli produk baru**, walaupun telah atau sedang melakukan transaksi produk-produk lama. Apabila para pelanggan tersebut membeli produk, tetapi setelah itu juga **belum tentu dapat menjual ke tingkat penyalur yang lain**.

Alur distribusi produk hanya tercipta manakala antar pelanggan yang dicakup oleh para penyalur bisnis merealisasikan transaksi *B2B*-nya, sehingga cakupan pelanggan **secara tidak langsung** turut mendorong capaian tingkat distribusi.

Ilustrasi berikut ini menjelaskan bahwa cakupan pelanggan turut mendorong capaian tingkat distribusi produk.

*Sebuah produk telah **dibeli oleh penjual** atau masukan-penjualan (**selling in**) suatu grosir atau Ritel A dari tenaga penjualan, sehingga telah tercipta distribusi produk pada toko grosir atau toko ritel tersebut. Sementara di kemudian waktu, produk yang telah dibeli oleh grosir atau ritel tidak dapat terjual kepada Ritel B/C. Situasi demikian ini diartikan bahwa produk berhenti*

commit to user

di tempat satu grosir atau Ritel A pembeli pertama, sehingga tidak menambah capaian distribusi pada Ritel B/C.

2. Cakupan Wilayah Pemasaran dan Cakupan Pelanggan Distributor

Observasi terhadap dokumen perjanjian distributor dari perusahaan distributor yang sedang mengikat kontrak hubungan dengan prinsipalnya mengidentifikasi bahwa cakupan wilayah pemasaran distributor ditentukan oleh prinsipal. **Batasan** cakupan wilayah pemasaran distributor diatur dalam klausula perjanjian distributor. Cakupan wilayah pemasaran pada umumnya merujuk pada batasan nama daerah kota dan kabupaten atau batasan lainnya. Manakala distributor memiliki cakupan pelanggan di luar cakupan wilayah yang ditentukan oleh prinsipal, maka dapat berakibat pada sangsi berupa pencabutan atau diakhirinya perjanjian distributor. Berikut ini petikan klausula dari prinsipal dengan distributornya, dari **perusahaan:** JHHP, DK, J&J, INBISCO dan KMM.

*Pihak distributor, berkewajiban melaksanakan distribusi produk secara khusus di wilayah Kota Surakarta, Kab. Sukoharjo, Kab. Karanganyar, Kab. Sragen dan Boyolali, ... serta **tidak diijinkan** untuk melakukan distribusi di luar wilayah tersebut (Pasal 1.3: JHHP).*

*... guna menjual dan mendistribusikan produk di wilayah sebagaimana tercantum dalam lampiran, Wilayah berarti seluruh wilayah pemasaran pihak distributor... Lampiran ... merupakan **bagian yang tidak terpisahkan** dari perjanjian ini (Pasal 1.3 dan 1.7: KMM).*

commit to user

*Pihak distributor, hanya wajib memasarkan Produk-produk di wilayah pemasaran yang ditentukan, yakni: Kabupaten Sukoharjo, Klaten & Boyolali. Hal-hal yang **tidak boleh** dilakukan oleh pihak distributor: ... Melakukan infiltrasi/menjual Produk di luar wilayah pemasaran yang telah ditentukan... (Pasal 2.1 dan 8.1: DK).*

*Pihak distributor, **it is agreed** as follow: “ Terretory” shall be as difined in the Master Agreement (Parmacovigilance Agreement 1.18: J & J).*

*..... maka berkaitan dengan surat tersebut **kami pertegas** adalah hal: ..Lingkup teretori pemasaran adalah Kabupaten Sleman, Bantul, Wonosari, Wates dan Kodya Yogya (Sub Perjanjian: Surat Penunjukan poin 2.b: INBISCO).*

Berdasarkan klausula perjanjian distributor tentang pasal-pasal wilayah pemasaran, maka dapat diidentifikasi bahwa cakupan pelanggan tenaga penjualan distributor dan agen promosi terbatas pada **cakupan wilayah pemasaran yang ditentukan prinsipal**. Sementara itu, dapat dilaporkan bahwa cakupan pelanggan grosir terdiri dari pasar bisnis yang tidak tercakup oleh perusahaan distributor. Cakupan pelanggan grosir berasal dari ritel pasar-pasar terdekat di sekitar lokasi toko serta ritel-ritel dari kampung terkedat dan pelosok perkampungan lainnya, termasuk pengguna akhir. Selain itu cakupan pelanggan grosir juga berasal dari luar wilayah daerah domisili grosir. Kutipan berikut ini keterangan dari informan grosir yang melaporkan bahwa cakupan wilayah pemasaran grosir **melampaui** batasan cakupan wilayah pemasaran yang ditentukan oleh prinsipal.

“Saya ke timur sampai Banaran, ke pojok sana sampai Ngrampi, kalau ke utara sampai Purwodadi, ke barat Masaran – Plupuh, ke selatan Batu Jamus... dan sekitarnya” (IBG.1)

“Sekitar Karang Gedhe, radiusnya 50 km lebih banyak ke utara” (IBG.5)

“Sampai Jawa Timur, Pacitan, Ponorogo, Magetan. Mereka datang..., biasanya yang datang ke sini kategorinya lumayan besar, pengambilannya lumayan besar dan frekuensinya cukup sering. Untuk Wonogiri, paling jauh... Sidoharjo-Slogohimo, selatan sampai ke Njeruk” (IBG.6)

Pelacakan kembali terhadap partisipan grosir lainnya dapat dilaporkan bahwa:

Selain dari daerah Karanganyar, pelanggan Toko Tarto-IBG.2 meliputi dari daerah Bekonang, Kota Solo, daerah Ngawi dan sekali-waktu hingga Yogyakarta.

Selain dari Kota Solo, pelanggan Toko Baru-IBG.3 meliputi dari daerah Karanganyar, Sukoharjo dan Sragen serta Walikukun atau Ngawi Jawa Timur.

Selain dari daerah Kartasuro, pelanggan Toko Anyar-IBG.4 meliputi daerah wilayah Boyolali, Klaten, Karanganyar dan Kota Solo serta beberapa dari Salatiga.

Fenomena cakupan wilayah pemasaran yang ditentukan prinsipal kepada distributor dan grosir menjadi subtematik pada cakupan pelanggan grosir dan distributor. Jumlah kelompok pasar bisnis yang ada dalam cakupan wilayah pemasaran secara nasional telah dijelaskan yaitu total pasar bisnis (*universe*). Grosir-grosir partisipan mencakup kelompok pasar bisnis melampaui wilayah yang

ditentukan prinsipal kepada distributor. Kecenderungan grosir melampaui wilayah pemasaran “ditentukan” berdasarkan faktor letak domisili grosir yang ada di perbatasan daerah dan faktor hubungan antar bisnis grosir sendiri. Cakupan wilayah pemasaran serta cakupan pelanggan grosir dan distributor dapat diidentifikasi dan dideskripsikan (Tabel 4.9).

Tabel 4.9 Identifikasi dan Deskripsi Cakupan Wilayah Pemasaran serta Cakupan Pelanggan Grosir dan Distributor

No.	Mekanisme	Deskripsi dalam Cakupan Wilayah Pemasaran
#)	Cakupan Pelanggan Distributor	Jumlah pelanggan distributor yang secara reguler melakukan transaksi <i>B2B</i> antara distributor dengan kelompok pasar bisnis menentukan tingkat distribusi produk (Tabel 4.7) Jumlah pelanggan Tim Motoris dan <i>SPG</i> yang melakukan <i>B2B</i> antar agen promosi dan Ritel B/C menentukan tingkat distribusi.
No.	Mekanisme	Deskripsi dalam Cakupan Wilayah Pemasaran
1.	Cakupan Wilayah Pemasaran “Ditentukan”	Cakupan wilayah pemasaran distributor pada sebagian wilayah pemasaran “Wilayah Kota/ Daerah” nasional sesuai yang ditentukan oleh prinsipal.
2.	Cakupan Pelanggan – Distributor	Jumlah pelanggan distributor terdiri dari grosir dan ritel-ritel yang melakukan <i>B2B</i> antara distributor dan agen promosi dengan grosir dan ritel-ritel sesuai dengan cakupan wilayah pemasaran “ditentukan”.

Tabel 4.9 (Lanjutan)

No.	Mekanisme	Deskripsi dalam Cakupan Wilayah Pemasaran
	Cakupan Pelanggan - Grosir	Jumlah pelanggan grosir dan Ritel A yang melakukan <i>B2B</i> antar grosir dengan Ritel A dan Ritel B/C serta Ritel A dengan Ritel B/C menentukan tingkat distribusi produk (Tabel 4.7).
No.	Mekanisme	Deskripsi dalam Cakupan Wilayah Pemasaran
1.	Cakupan Wilayah Pemasaran "Grosir"	<p>Cakupan wilayah pemasaran grosir pada wilayah pemasaran "Wilayah Kota/ Daerah" <u>sesuai</u> dengan daerah domisili grosir.</p> <p>Cakupan wilayah pemasaran grosir pada wilayah pemasaran "Wilayah Kota/ Daerah" <u>melampaui</u> batas daerah domisili grosir.</p>
2.	Cakupan Pelanggan – Grosir	Jumlah pelanggan grosir terdiri dari ritel-ritel melakukan <i>B2B</i> antar grosir dengan ritel-ritel di wilayah daerah domisili daerah grosir <u>dan</u> di luar melampaui batas daerah domisili grosir.

Sumber: Wawancara, observasi dokumen perjanjian distributor dan pelacakan kembali

Mekanisme pemasaran tentang cakupan wilayah pemasaran serta cakupan pelanggan grosir dan distributor, selanjutnya dapat disusun menjadi pola dan premis perluasan cakupan pelanggan distributor (Tabel 4.10).

Tabel 4.10 Pola dan Premis Perluasan Cakupan Pelanggan Distributor

No.	Mekanisme	Premis Terkait Langsung terhadap Cakupan Pelanggan Distributor
1.	Cakupan Wilayah & Cakupan Pelanggan “Distributor”	<p>P1.a: Cakupan wilayah pemasaran distributor dibatasi oleh prinsipal pada sebagian wilayah kota/daerah dari wilayah nasional pemasaran.</p> <p>P1.b: Cakupan Pelanggan distributor terbatas pada grosir dan ritel-ritel pada cakupan wilayah pemasaran “ditentukan”</p>
2.	Cakupan Wilayah Pemasaran dan Cakupan Pelanggan “Grosir”	<p>P2.a: Cakupan wilayah pemasaran grosir pada wilayah pemasaran ditentukan oleh prinsipal dan melampaui hingga pada sebagian wilayah dari wilayah nasional pemasaran.</p> <p>P2.b: Cakupan pelanggan grosir terdiri dari kelompok pasar bisnis pada cakupan wilayah pemasaran “ditentukan” dan pada wilayah pemasaran melampaui “ditentukan” pada sebagian dari wilayah nasional pemasaran.</p>
No.	Mekanisme	Premis Terkait Tidak Langsung terhadap Perluasan Cakupan Pelanggan Distributor
3.	Perluasan Cakupan Pelanggan “Distributor”	<p>P3.a: Perluasan cakupan pelanggan distributor melampaui wilayah pemasaran “ditentukan” prinsipal hingga pada sebagian wilayah dari wilayah nasional pemasaran.</p> <p>P3.b: Perluasan Cakupan pelanggan distributor melampaui hingga pada pelanggan di luar wilayah pemasaran “ditentukan” melalui cakupan pelanggan grosir.</p>

Sumber: Wawancara, observasi dokumen perjanjian distributor dan pelacakan kembali
commit to user

Premis-premis cakupan wilayah pemasaran “ditentukan” dan cakupan pelanggan sebagai dasar untuk membentuk proposisi minor pola perluasan cakupan pelanggan distributor (Tabel 4.11). Proposisi-proposisi pola perluasan cakupan pelanggan distributor dapat digambarkan dalam bentuk peta perluasan cakupan pelanggan distributor (Gambar 4.4).

Tabel 4.11 Pembentukan Proposisi Minor Perluasan Cakupan Pelanggan Distributor di Pasar Tradisional

Mekanisme	Premis
Cakupan Wilayah Pemasaran Distributor “Ditentukan” dan Cakupan Pelanggan Distributor	<p>Cakupan wilayah pemasaran distributor dibatasi oleh prinsipal pada sebagian wilayah kota/daerah dari wilayah nasional pemasaran.</p> <p>Cakupan pelanggan distributor terbatas pada grosir dan ritel-ritel pada cakupan wilayah pemasaran “ditentukan”</p>
Cakupan Wilayah Pemasaran Grosir “Ditentukan” dan Cakupan Pelanggan Grosir	<p>Cakupan wilayah pemasaran grosir pada wilayah pemasaran ditentukan oleh prinsipal dan melampaui hingga pada sebagian wilayah kota/daerah dari wilayah nasional pemasaran.</p> <p>Cakupan pelanggan grosir terdiri dari kelompok pasar bisnis pada cakupan wilayah pemasaran “ditentukan” dan pada wilayah pemasaran melampaui “ditentukan” pada sebagian kota/daerah dari wilayah nasional pemasaran.</p>

Tabel 4.11 (Lanjutan)

Mekanisme	Premis
<p>Perluasan Cakupan Pelanggan Distributor</p>	<p>Perluasan cakupan pelanggan distributor melampaui wilayah pemasaran “ditentukan” prinsipal hingga pada sebagian wilayah kota/daerah dari wilayah nasional pemasaran.</p> <p>Perluasan cakupan pelanggan distributor melampaui hingga pada pelanggan di luar wilayah pemasaran “ditentukan” melalui cakupan pelanggan grosir.</p>
Hubungan antar Mekanisme	Proposisi Minor
<p>Cakupan Wilayah Pemasaran “Ditentukan” → Cakupan Pelanggan Distributor</p>	<p>P11: Cakupan pelanggan distributor berdasarkan pada daerah cakupan wilayah pemasaran “ditentukan” oleh prinsipal.</p> <p>P12: Jumlah cakupan pelanggan distributor berkaitan dengan jumlah cakupan pelanggan grosir.</p>
<p>Cakupan Wilayah Pemasaran “Ditentukan” → Cakupan Pelanggan Grosir</p>	<p>P13: Cakupan cakupan pelanggan grosir berdasarkan pada daerah cakupan wilayah pemasaran “ditentukan” oleh prinsipal.</p> <p>P14: Jumlah cakupan pelanggan grosir berkaitan dengan cakupan pelanggan distributor.</p>
<p>Cakupan Wilayah Pemasaran Melampaui “Ditentukan” → Cakupan Pelanggan Grosir</p>	<p>P15: Cakupan pelanggan grosir berdasarkan pada daerah melampaui cakupan wilayah pemasaran “ditentukan” oleh prinsipal.</p>

Tabel 4.11 (Lanjutan)

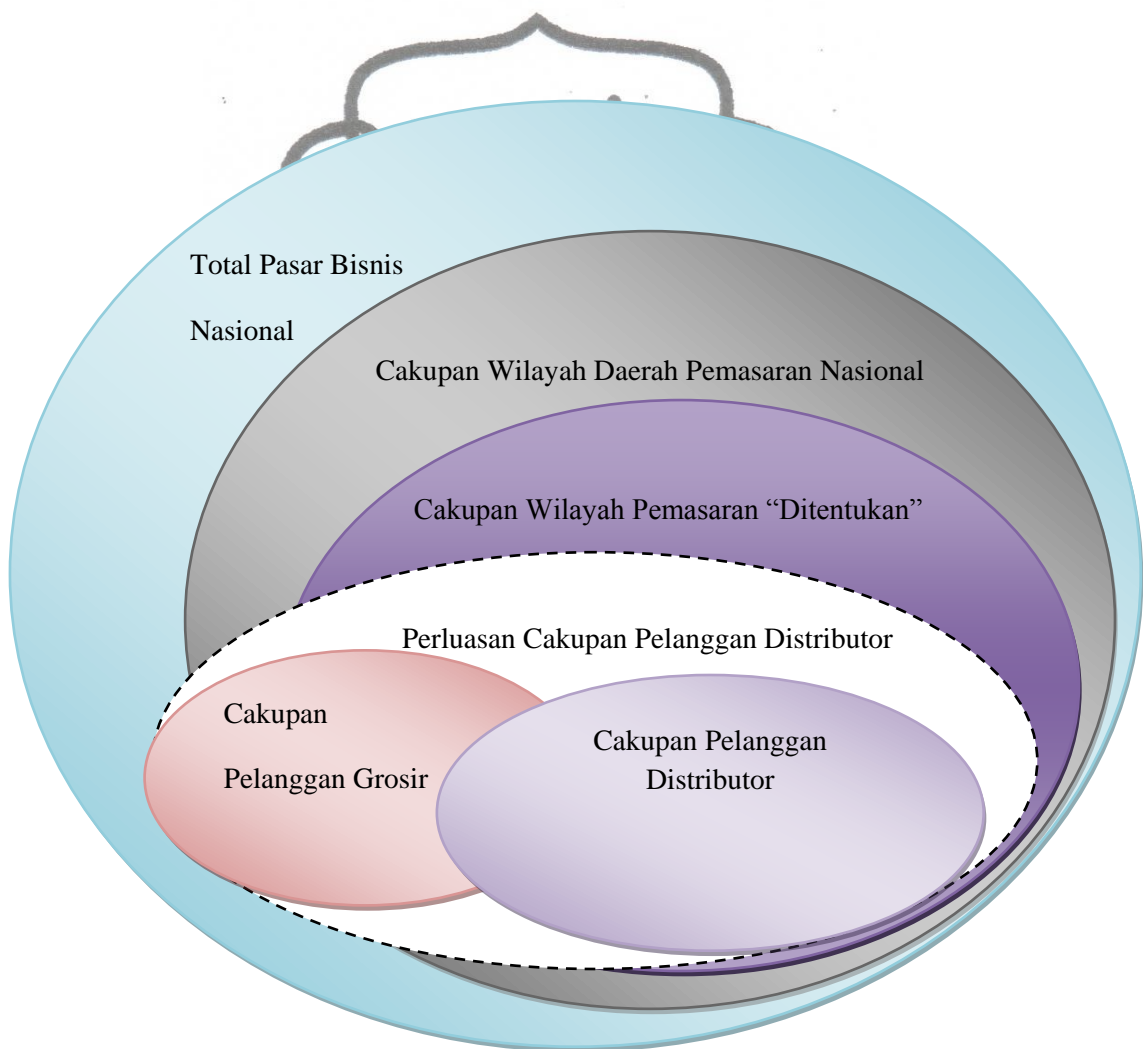
Hubungan antar Mekanisme	Proposisi Minor
Cakupan Pelanggan Distributor → Cakupan Pelanggan Grosir	P16: Cakupan pelanggan distributor melalui grosir menentukan perluasan cakupan pelanggan hingga melampaui wilayah pemasaran “ditentukan”
Cakupan Pelanggan Grosir → Perluasan Cakupan Pelanggan Distributor	P17: Cakupan pelanggan grosir menentukan perluasan cakupan pelanggan distributor hingga melampaui wilayah pemasaran “ditentukan”

Peta perluasan cakupan pelanggan distributor menggambarkan bahwa perluasan cakupan pelanggan distributor dimediasi oleh peranan grosir sebagai perantara antar manajemen saluran.

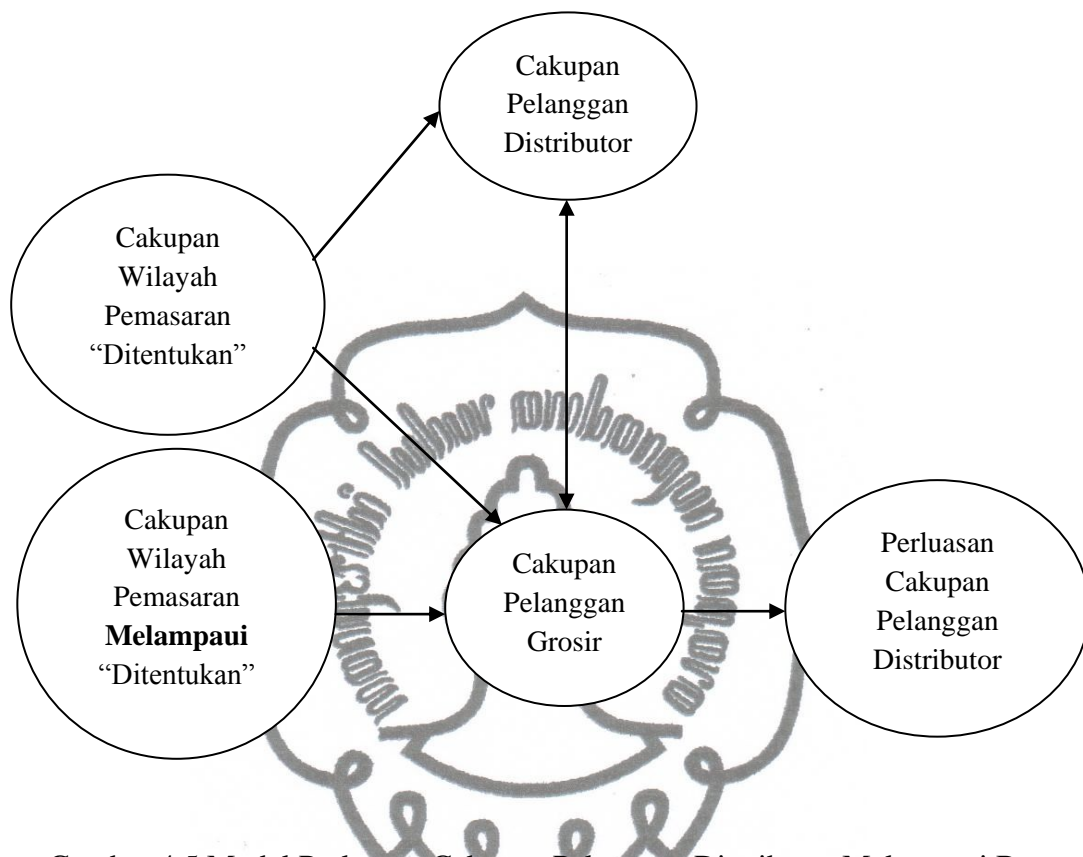
Perluasan cakupan pelanggan distributor industri *FMCG* secara tidak langsung mencakup pelanggan hingga melampaui batas wilayah pemasaran yang ditentukan oleh prinsipal.

Temuan ini berkontribusi terhadap konsep capaian tingkat distribusi produk yang berkaitan dengan cakupan pelanggan kelompok pasar bisnis industri *FMCG*. Konstruksionistik konsep perluasan cakupan pelanggan distributor dapat digambarkan dalam bentuk bagan skematik (Gambar 4.5). Hasil konseptualisasi mekanisme cakupan pelanggan kelompok pasar bisnis ini, **melengkapi** konsep

peranan konsumen organisasional atau pasar bisnis sebagai perantara yang digambarkan oleh Wilkie (1990), Evans dan Berman (1992), Cravens dan Piercy (2009) Peter dan Donnelly Jr. (2011), Solomon (2013) dan Kotler dan Armstrong (2013).



Gambar 4.4 Peta Perluasan Cakupan Pelanggan Distributor



Gambar 4.5 Model Perluasan Cakupan Pelanggan Distributor Melampaui Batas Wilayah Pemasaran “Ditentukan”

3. Ketentuan Kebijakan Strategik Perusahaan “Pemasok: Prinsipal dan Distributor” di Dalam Proses Keputusan Pembelian

Gambaran umum peranan grosir menunjukkan bahwa grosir sebagai fungsional utama untuk mencapai tingkat distribusi produk-produk dan perluasan cakupan pelanggan distributor. Fenomena fungsi gosir mendorong upaya prinsipal dan distributor untuk memaksimalkan peranan grosir sebagai penyalur distribusi produk baru. Peranan grosir dalam fungsi distribusi produk, yaitu: Grosir mencakup

pelanggan Ritel A dan Ritel B/C serta ke pengguna akhir serta grosir memiliki cakupan wilayah pemasaran melampaui batas wilayah pemasaran “ditentukan”. Fenomenologis peranan grosir dalam konteks pemasaran relasional bersaing langsung mengindikasikan bahwa grosir tidak serta-merta menerima atau membeli penawaran produk baru dari tenaga penjualan. Perusahaan pemasok perlu menetapkan kebijakan strategik bauran pemasaran sebagai stimulus kepada para pelanggannya. Hasil observasi terhadap dokumen perjanjian distributor dan dokumen pendukung lainnya telah mengidentifikasi skema kebijakan perusahaan strategik tentang bauran pemasaran. Kebijakan strategik sepenuhnya ditetapkan oleh perusahaan prinsipal, sedangkan distributor dan agen promosi sebagai implementatornya. Berikut ini contoh gambaran bersifat normatif dari kutipan tentang kebijakan strategi bauran pemasaran yaitu produk, harga, distribusi dan promosi di dalam pasal-pasal perjanjian distributor dari perusahaan: JHHP, KMM dan DK.

a. Produk

Produk pihak prinsipal, ...dapat dirubah dari waktu ke waktu oleh pihak prinsipal, termasuk namun tidak terbatas pada produk baru, dengan pemberitahuan tertulis terlebih dahulu... Pihak distributor mengetahui bahwa merek dagang, nama produk, logo dan hak cipta merupakan hak intelektual prinsipal... (Pasal 1.2 dan Pasal 17.1, JHHP).

Bahwa prinsipal adalah suatu perusahaan yang memproduksi suplemen dan consumer goods di mana menunjuk pihak distributor... Pihak prinsipal berkewajiban untuk: memperhatikan standar mutu dan kualitas produk yang
commit to user

akan diserahkan untuk disalurkan dan dipasarkan oleh pihak distributor... Pihak distributor tidak diperkenankan melakukan penambahan dan/atau merubah produk dengan bentuk apapun... (Pasal 3.1.1 dan 3.2.10, KMM).

... Pihak distributor berkewajiban untuk menjalankan Sistem Distribusi Dua Kelinci sesuai ketentuan berlaku: ... menjaga image produk dan bertanggungjawab atas market return yang tidak diakibatkan kesalahan dari pihak prinsipal (Pasal 7.2, DK)

b. Harga

Pihak distributor wajib menjual produk sesuai dengan harga, persyaratan pesanan minimal dan struktur kondisi yang ditetapkan oleh pihak prinsipal... Perubahan daftar harga dapat dilakukan dari waktu ke waktu oleh pihak prinsipal. ...Pihak distributor wajib untuk mematuhi struktur dan pedoman yang ditetapkan oleh pihak prinsipal dilarang untuk melakukan perubahan atau penyimpangan dari struktur dan/atau pedoman tersebut...(Pasal 3.1-3, JHHP).

Struktur harga ke outlet ditetapkan oleh pihak prinsipal setelah berkonsultasi dengan pihak distributor dengan dasar strategi pemasaran dan semangat keuntungan bersama... Pihak prinsipal berkewajiban untuk memberitahukan secara tertulis kepada pihak distributor minimal 30 hari kalender sebelum perubahan harga diberlakukan... Pihak distributor untuk tunduk kepada kebijakan term of payment ke outlet yang ditentukan oleh pihak prinsipal... (Pasal 4.1, Pasal 5.1 dan Pasal 4.9, KMM)

Harga jual ditentukan oleh pihak prinsipal sesuai dengan daftar harga produk yang dikeluarkan oleh pihak prinsipal... Pihak prinsipal sewaktu-waktu berhak mengadakan perubahan harga tanpa persetujuan pihak distributor... (Pasal 4.1 dan 4.2, DK)

c. Distribusi

Pihak distributor berkewajiban melaksanakan distribusi produk secara khusus di wilayah kota Surakarta, dan.... serta tidak diijinkan untuk melakukan distribusi di luar wilayah tersebut. Dengan persetujuan tertulis dari pihak prinsipal, pihak distributor berhak untuk menunjuk subdistributor... Pihak distributor wajib menunjang keberhasilan kegiatan penjualan dan pemasaran produk dengan menyediakan struktur organisasi yang mencukupi, profesional dan efektif...(Pasal 1.3 dan 1.7, serta Pasal 10.1 JHHP).

Outlet berarti pelanggan sesuai dengan ketentuan dari pihak prinsipal yang harus dilayani oleh pihak distributor yang berada di dalam wilayah (Pasal 1.1, KMM).

Pihak prinsipal atas pertimbangan potensi distribusi keuntungan dan kerugian yang akan diperoleh, dapat mengubah batas wilayah pemasaran sewaktu-waktu dengan pemberitahuan tertulis kepada pihak distributor, tanpa memberikan ganti rugi atau pembayaran apapun kepada pihak distributor... (Pasal 2.2, DK).

d. Promosi

Pihak distributor hanya boleh melakukan kegiatan promosi atas produk setelah menerima surat perintah dari pihak prinsipal. Pihak distributor wajib menyampaikan klaim promosi bersama-sama dengan dokumen pendukung... Pihak distributor tidak dibenarkan melakukan kegiatan periklanan dan promosi untuk produk kecuali diijinkan secara tegas dan tertulis oleh pihak prinsipal (Pasal 13.1-2, JHHP).

Pihak distributor berkewajiban mengajukan dana promosi, mengadakan event untuk meningkatkan penjualan produk kepada pihak prinsipal dan bersedia mengawasi pelaksanaan promosi dan event tersebut (Pasal 3.1.5, JHHP).

...Pihak distributor tidak boleh melakukan promosi produk melalui majalah, koran, radio, poster dan gambar-gambar serta alat elektronik lainnya serta tidak boleh menggunakan merek dagang atau logo pihak prinsipal pada faktur, memo, kop surat, amplop surat...yang berkaitan dengan produk, tanpa persetujuan pihak prinsipal (Pasal 8.3 dan 8.4, DK).

Hasil observasi terhadap dokumen perjanjian distributor dan dokumen pendukung lainnya telah mengidentifikasi ketentuan kebijakan strategik perusahaan tentang bauran pemasaran dan pelaksanaannya dideskripsikan pada Tabel 4.12. Hasil identifikasi dan deskripsi normatif kebijakan strategik bisnis distributor dapat disusun ke dalam premis-premis kebijakan strategik perusahaan pemasok di dalam proses keputusan pembelian (Tabel 4.13).

Premis-premis yang telah tersusun sebagai dasar untuk membentuk proposisi minor penetapan kebijakan strategik bauran pemasaran pada perusahaan pemasok grosir (Tabel 4.14). Hasil pendalaman terhadap penetapan kebijakan strategik perusahaan pemasok menjadi latar belakang atau **mendasari** konseptual proses keputusan pembelian tentang stimulus lingkungan yaitu aspek bauran pemasaran tentang produk, harga, distribusi dan promosi.

Tabel 4.12 Identifikasi dan Deskripsi Kebijakan Strategik Perusahaan Pemasok di Dalam Proses Keputusan Pembelian

No.	Ketentuan	Deskripsi dalam Kebijakan Strategik
1.	Produk	Kualitas, fitur dan desain produk merupakan fisik produk sepenuhnya telah dirancang dan diproduksi oleh produsen sesuai kebijakan perusahaan prinsipal.
2.	Harga	<p><u>Tingkat harga</u> ditetapkan oleh prinsipal berupa daftar harga per unit produk untuk setiap satuan kemasan terkecil hingga satuan terbesar.</p> <p><u>Struktur harga</u> ditetapkan bersama antara prinsipal dengan distributor berupa ketentuan atau regulasi harga jual distributor ke lini grosir, Ritel A dan Ritel B/C, di mana bentuknya berupa struktur potongan harga dari daftar harga.</p> <p><u>Termin pembayaran</u> ditetapkan oleh distributor dengan persetujuan atau rekomendasi dari prinsipal.</p>
3.	Distribusi	Distribusi merupakan fungsi dari bisnis distributor, sehingga setiap item-item produk telah diarahkan oleh prinsipal tentang target pelanggan yang harus diberi penawaran oleh distributor, sesuai wilayah pemasaran yang ditentukan oleh prinsipal.
4.	Promosi	<p><u>Promosi penjualan</u> ditetapkan oleh prinsipal secara berkala dan dalam bentuk bervariasi.</p> <p>Program promosi penjualan diimplementasikan oleh distributor untuk grosir dan ritel, adapun biaya promosi penjualan menjadi beban prinsipal.</p>

Tabel 4.12 (Lanjutan)

No.	Ketentuan	Deskripsi dalam Kebijakan Strategik
		<p><u>Promosi konsumen</u> ditetapkan oleh prinsipal, misalnya berupa alokasi barang-barang hadiah untuk konsumen dan pelanggan serta sampel produk</p> <p><u>Promosi periklanan-Above The Line (ATL)</u> dirancang, ditetapkan dan dikelola sepenuhnya oleh prinsipal, misalnya tayangan melalui media TV, radio dan media cetak atau elektronik lainnya.</p> <p><u>Promosi periklanan-Below The Line (BTL)</u> di rancang dan ditetapkan oleh prinsipal, sedangkan distributor dan agen promosi sebagai implementator bekerjasama dengan pihak pelanggan, misalnya pemasangan stiker, spanduk toko, poster, gantungan dan lain-lain.</p>
5.	Ketentuan Lain-lain	<p><u>Tentang Manajemen Operasional Distributor</u></p> <p><u>Manajemen organisasi distributor</u> secara normatif terdiri dari departemen <i>sales</i> atau penjualan, gudang dan pengiriman, administrasi penjualan, administrasi keuangan dan akunting serta departemen kepersonaliaan.</p> <p>Secara keseluruhan di dalam <u>fungsi organisatoris</u>, peranan prinsipal turut mensupervisi/mengkoordinasi untuk memastikan bahwa operasional penjualan dapat berjalan sesuai mekanisme bisnis yang telah diatur dalam perjanjian distributor.</p> <p>Peranan prinsipal di dalam fungsi supervisi/koordinasi dengan cara menempatkan perwakilannya di kantor distributor.</p>

Tabel 4.12 (Lanjutan)

	Ketentuan Lain-lain	<u>Tentang Manajemen Operasional Distributor</u>
		Misalnya: Pengaturan jadwal kunjungan untuk setiap cakupan pelanggan per tenaga penjualan. Pemetaan dan pengembangan area cakupan termasuk cakupan per tipe pelanggannya serta penerapan sistem termin pembayaran ke pelanggan. Implementasi dan perencanaan program-program promosi penjualan dan <i>BTL</i> serta penerapan sistem informasi manajemen penjualan. Pengaturan sediaan dan penataan barang di gudang serta jangka waktu pengiriman barang ke setiap pelanggan; dan lain-lain.
6.	Ketentuan Lain-lain	<u>Tentang Infrastruktur Distributor</u>
		Infrastruktur distributor berupa aktiva tetap, keuangan dan <u>sumber daya manusia</u> ditetapkan berdasarkan evaluasi antar distributor dan prinsipal sesuai perkembangan kinerja perusahaan untuk mencapai sasaran yang telah disepakati dalam perjanjian distributor. <u>Jumlah tenaga penjualan</u> dan kendaraan pengiriman ditetapkan oleh distributor mengacu kepada ketetapan atau target prinsipal tentang jumlah <u>cakupan pelanggan dan wilayah pemasaran</u> . <u>Sistem pelaporan penjualan dan distribusi</u> ditetapkan oleh prinsipal untuk diolah sebagai laporan informasi manajemen distributor.
6.	Ketentuan Lain-lain	<u>Penempatan Perwakilan Prinsipal</u>
		Prinsipal akan <u>menempatkan perwakilan penjualan</u> di kantor distributor sesuai struktur organisasi fungsi penjualan dan wilayah teritorialnya masing-masing. Peranan perwakilan penjualan berfungsi sebagai perencana, pengatur dan pengendali terhadap sasaran perusahaan dan program-program kerja yang diimplementasikan oleh manajemen distributor.

Sumber: Observasi dokumen perjanjian distributor dan surat-surat lainnya serta ketekunan pengamatan

commit to user

Tabel 4.13 Ketentuan dan Premis Kebijakan Strategik Perusahaan Pemasok di Dalam Proses Keputusan Pembelian

No.	Ketentuan	Premis Kebijakan Strategik Perusahaan Pemasok
1.	Produk	<p>P.1.a: Kebijakan produk sepenuhnya ditetapkan oleh prinsipal sebagai produsen pemilik merek produk.</p> <p>P.1.b: Distributor tidak melakukan perubahan dalam bentuk apapun mengenai fisik produk.</p>
2.	Harga	<p>P.2.a: Kebijakan harga sepenuhnya ditetapkan oleh prinsipal dalam bentuk daftar harga.</p> <p>P.2.b: Distributor menyusun struktur harga berdasarkan rekomendasi dan persetujuan prinsipal.</p>
3.	Distribusi	<p>P.3.a: Produk-produk yang telah dibeli distributor wajib untuk dijual/dialurkan ke pelanggan oleh distributor dengan menggunakan infrastruktur milik distributor.</p> <p>P.3.b: Kebijakan prinsipal menetapkan tipe pelanggan yang menjadi target distribusi produk berserta cakupan wilayah pemasarannya.</p>
5.	Promosi	<p>P.4.a: Kebijakan program promosi penjualan dan promosi konsumen dipersiapkan dan ditetapkan oleh prinsipal.</p> <p>P.4.b: Distributor sebagai implementator promosi penjualan dan promosi konsumen, sehingga pembiayaannya sepenuhnya menjadi beban prinsipal.</p>

Tabel 4.13 (Lanjutan)

No.	Ketentuan	Premis Kebijakan Strategik Perusahaan Pemasok
6.	Peranan Tenaga Penjualan	<p>P.4.a: Distributor menyediakan sejumlah tenaga penjualan untuk ditugaskan melakukan fungsi pengumpul pesanan pelanggan atau pembeli, dalam hal ini tenaga penjualan berperan sebagai tim promosi perusahaan.</p> <p>P.4.b: Jumlah tenaga penjualan ditetapkan oleh distributor berdasarkan ketetapan prinsipal tentang cakupan pelanggan dan cakupan wilayah pemasaran.</p> <p>P.4.c: Peranan tenaga penjualan untuk menjalankan kebijakan perusahaan pemasok tentang bauran pemasaran berdasarkan ketetapan prinsipal.</p>

Sumber: Observasi dokumen perjanjian distributor dan surat-surat lainnya serta ketekunan pengamatan

Tabel 4.14 Pembentukan Proposisi Minor Penetapan Kebijakan Strategik Bauran Pemasaran pada Perusahaan Pemasok di Dalam Proses Keputusan Pembelian

Ketentuan	Premis Penetapan Kebijakan Strategik Bauran Pemasaran
Produk	<p>Kebijakan produk sepenuhnya ditetapkan oleh prinsipal sebagai produsen pemilik merek produk.</p> <p>Distributor tidak melakukan perubahan dalam bentuk apapun mengenai fisik produk.</p>

Tabel 4.14 (Lanjutan)

Hubungan antar Ketentuan		Proposisi Minor
Kebijakan Produk → Kebijakan Strategik Pemasok		P18: Kebijakan prinsipal tentang produk menentukan kebijakan strategik pemasok tentang produk baru.
Ketentuan	Premis Penetapan Kebijakan Strategik Bauran Pemasaran	
Harga	<p>Kebijakan harga sepenuhnya ditetapkan oleh prinsipal dalam bentuk daftar harga.</p> <p>Distributor menyusun struktur harga berdasarkan rekomendasi dan persetujuan prinsipal.</p>	
Hubungan antar Ketentuan		Proposisi Minor
Kebijakan Harga → Kebijakan Strategik Pemasok		P19: Kebijakan prinsipal tentang harga menentukan kebijakan strategik pemasok tentang harga produk baru.
Ketentuan	Premis Penetapan Kebijakan Strategik Bauran Pemasaran	
Distribusi	<p>Produk-produk yang telah dibeli distributor wajib untuk dijual/dialurkan ke pelanggan oleh distributor dengan menggunakan infrastruktur milik distributor.</p> <p>Kebijakan prinsipal menetapkan tipe pelanggan yang menjadi target distribusi produk berserta cakupan wilayah pemasarannya.</p>	
Hubungan antar Ketentuan		Proposisi Minor
Kebijakan Distribusi → Kebijakan Strategik Pemasok		P20: Kebijakan prinsipal tentang distribusi menentukan kebijakan strategik pemasok tentang distribusi produk baru.

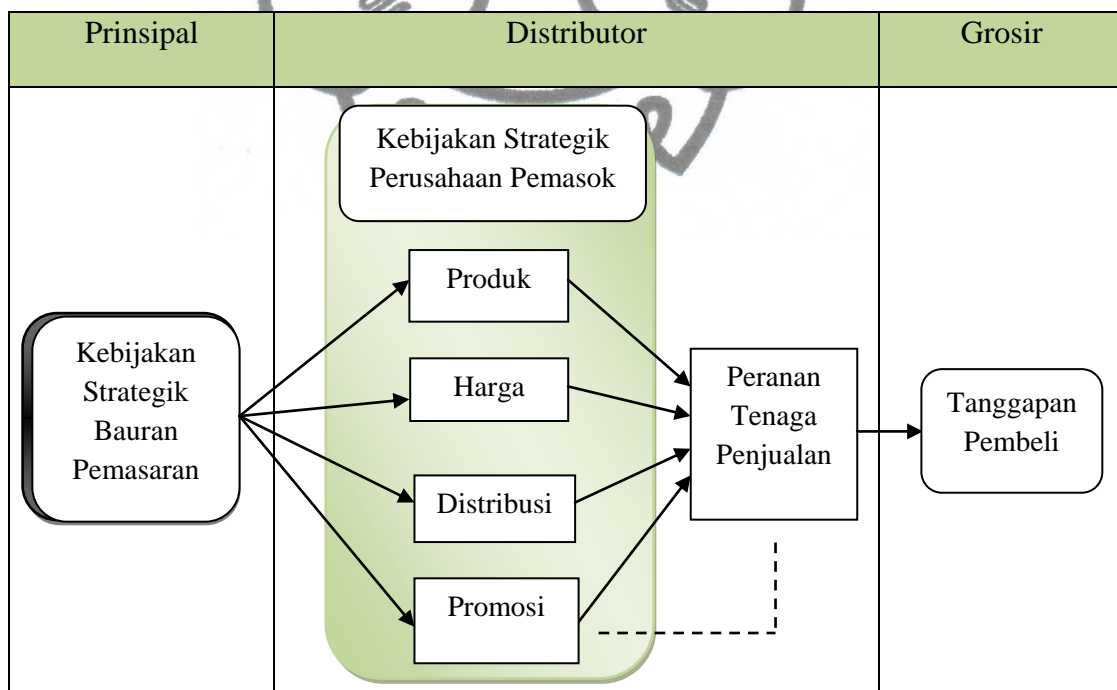
Tabel 4.14 (Lanjutan)

Ketentuan	Premis Penetapan Kebijakan Strategik Bauran Pemasaran
Promosi	<p>Kebijakan program promosi penjualan dan promosi konsumen dipersiapkan dan ditetapkan oleh prinsipal.</p> <p>Distributor sebagai implementator promosi penjualan dan promosi konsumen, sehingga beban pembiayaannya sepenuhnya menjadi beban prinsipal.</p>
Hubungan antar Ketentuan	Proposisi Minor
Kebijakan Promosi → Kebijakan Strategik Pemasok	P21: Kebijakan prinsipal tentang promosi-promosi menentukan kebijakan strategik pemasok tentang promosi produk baru.
Ketentuan	Premis Penetapan Kebijakan Strategik Bauran Pemasaran
Promosi	<p>Distributor menyediakan sejumlah tenaga penjualan untuk ditugaskan melakukan fungsi pengumpul pesanan kepada pelanggannya atau pembeli, dalam hal ini tenaga penjualan berperan sebagai tim promosi perusahaan.</p> <p>Jumlah tenaga penjualan ditetapkan oleh distributor berdasarkan ketetapan prinsipal tentang cakupan pelanggan dan cakupan wilayah pemasaran.</p> <p>Peranan tenaga penjualan untuk menjalankan kebijakan perusahaan pemasok tentang bauran pemasaran berdasarkan ketetapan prinsipal.</p>
Hubungan antar Ketentuan	Proposisi Minor
Kebijakan Strategik Pemasok → Peranan Tenaga Penjualan	P22: Peranan tenaga penjualan berdasarkan kebijakan strategik pemasok tentang bauran pemasaran untuk dipromosikan kepada para pelanggan distributor.

Tabel 4.14 (Lanjutan)

Hubungan antar Ketentuan	Proposisi Minor
Peranan Tenaga Penjualan → Tanggapan Pembeli	P23: Pembeli menanggapi penawaran produk-produk berdasarkan promosi dari tenaga penjualan perusahaan pemasok.

Konstruksionistik konsep penetapan kebijakan strategik bauran pemasaran pada perusahaan pemasok di dalam proses keputusan pembelian dapat digambarkan dalam bentuk bagan skematik (Gambar 4.6).



Gambar 4.6 Model Penetapan Kebijakan Strategik Bauran Pemasaran pada Perusahaan Pemasok Grosir di Pasar Tradisional

Hasil penelitian mengungkap bahwa kebijakan perusahaan pemasok tentang strategi bauran pemasaran merupakan kebijakan distributor yang telah ditetapkan oleh prinsipal.

Distributor sebagai implementator kebijakan strategik bauran pemasaran dari pihak prinsipal untuk **ditawarkan atau dipromosikan** oleh tenaga penjualan kepada pihak pembeli di pasar bisnis “grosir”.

Konseptualisasi kebijakan strategik perusahaan pemasok di dalam proses keputusan pembelian ini, berkontribusi **menjelaskan** konsep *business buyer behavior* secara spesifik pada industri *FMCG*. Temuan ini selaras dengan perspektif literatur: Kotler dan Armstrong (2013) yaitu menggambarkan bahwa elemen bauran pemasaran merupakan faktor stimulus di dalam *business buyer behavior*. Dwyer dan Wels (1995) serta Stern dan Reve (1980) yaitu bauran pemasaran merupakan aspek-aspek lingkungan ekonomi eksternal grosir.

Keseluruhan gambaran umum pola hubungan antar rekanan pada manajemen saluran industri *FMCG* dan alur distribusi produk dapat dideskripsikan bahwa hubungan antar semua rekanan tercakup dalam pendekatan transaksional pemasaran dan pemasaran relasional. Pendekatan pemasaran transaksional dan pemasaran relasional, kedua-duanya dalam kontek terapan bauran pemasaran. Secara spesifik yang membedakan adalah sifat **kontinuitas** dan **termin** hubungan antar masing-

masing rekanan. Hasil penelitian ini **merumuskan** bahwa hubungan antar rekanan, yaitu:

- a. Hubungan antar: Prinsipal-distributor serta prinsipal & distributor-agen promosi berbasis pada pendekatan pemasaran relasional **melalui kontrak eksklusif** atau tidak besaing dengan prinsipal lain. Hubungan antar rekanan ini bersifat berkesinambungan untuk jangka waktu tertentu selama syarat tentang termin kontrak kerjasama hubungan terpenuhi oleh kedua rekanan yang menjalin hubungan.
- b. Hubungan antar: Distributor-grosir & Ritel A berbasis pada pendekatan pemasaran relasional tanpa kontrak eksklusif atau **bersaing langsung** dengan distributor lain. Hubungan antar rekanan ini bersifat berkesinambungan untuk jangka waktu tertentu selama syarat tentang termin kepercayaan dan komitmen hubungan terpenuhi oleh kedua rekanan yang menjalin hubungan.
- c. Hubungan antar: Agen promosi-grosir, agen promosi-Ritel B/C & *outlet* spesial serta agen promosi-konsumen pengguna akhir & pelanggan grosir cenderung pada pendekatan pemasaran transaksional. Hubungan antar rekanan ini bersifat temporer dan insidentil serta termin tidak rutin dan spesifik pada program transaksionalnya.

Rumusan temuan ini selaras dengan Zineldin dan Philipson (2007) yang melaporkan bahwa tidak ada satu perusahaan yang secara eksklusif menggunakan

pendekatan pemasaran relasional, terbatas pada hasil penelitian ini yaitu secara spesifik pada perusahaan atau unit bisnis dalam manajemen saluran industri *FMCG*.

C. Kebaruan dan Kontribusi Hasil dari Hubungan antar Rekanan dan Manajemen Saluran pada Industri *FMCG*

Hasil eksplorasi terhadap hubungan antar rekanan prinsipal, distributor, agen promosi dan grosir serta rekanan yang lainnya telah berkontribusi untuk menjelaskan keselarasan antara perspektif literatur terdahulu dengan hasil penelitian ini, atau bersifat untuk melengkapinya. **Kebaruan** hasil penelitian ini yaitu mengidentifikasi secara rinci dan mendeskripsikan secara teoretis serta **mengabstraksikan** menjadi konstruk baru dalam konteks hubungan antar rekanan pada industri *FMCG* di pasar tradisional. Berikut ini diskusi hasil konseptualisasi diajukan sebagai perbedaan atau kebaruan konstruk merujuk kepada perspektif literatur terdahulu, atau bersifat membangun kembali untuk **berkontribusi secara teoretis**, pada: Manajemen saluran, teori keagenan, pemasaran transaksional dan pemasaran relasional serta strategi bauran pemasaran.

Pertama, kolaborasi teoretikal pemasaran transaksional, pemasaran relasional, struktur teori keagenan dan manajemen saluran (Gambar 4.1), yaitu: (1) Menempatkan posisi hubungan antar rekanan oleh Morgan dan Hunt (1994) dan struktur manajemen saluran konvensional oleh Kotler dan Armstrong (2013) dan *commit to user*

Evans dan Berman (1992) ke dalam struktur teori keagenan yang dibangun oleh Bergen *et al.* (1992), sementara ketiga struktural tersebut sebelumnya terbatas pada perspektif teoritis masing-masing; (2) Mengkonfirmasi kembali bangunan teori keagenan yang dibangun oleh Bergen *et al.* (1992) memberikan pemahaman baru di dalam teori pemasaran, sementara hingga dekade sekarang masih terbatas diperhatikan oleh peneliti bidang pemasaran; serta (3) Mengkonfirmasi perspektif Trihatmoko *et al.* (2016) bahwa pendekatan pemasaran transaksional dan pemasaran relasional pada industri *FMCG* berada dalam ranah bangunan teori keagenan yang dibangun oleh Bergen *et al.* (1992), sementara penelitian pemasaran relasional masih terbatas yang mengutip teori keagenan.

Kedua, konsep alur penentu tingkat distribusi produk melalui penyalur dan konsep perluasan cakupan pelanggan distributor melalui cakupan pelanggan grosir, yaitu: (1) Mengkonstruksikan struktur manajemen saluran konvensional ke dalam strategi distribusi produk yang mencakup strategi perluasan cakupan pelanggan, sementara literatur Wilkie (1990), Evans dan Berman (1992), Cravens dan Piercy (2009) Peter dan Donnelly Jr. (2011), Solomon (2013) dan Kotler dan Armstrong (2013) masih terbatas pada jenjang manajemen distribusi produk; dan (2) Mengidentifikasi bahwa hasil realisasi kontrak efisiensi antara prinsipal dengan agen utama “distributor” yaitu tingkat distribusi produk di pasar atau kelompok pasar bisnis, sementara belum diungkap dalam teori keagenan pemasaran industri *FMCG*.

Ketiga, konsep penetapan kebijakan strategik bauran pemasaran pada perusahaan pemasok grosir, yaitu: (1) Penempatan posisi penetapan dan pelaksanaan kebijakan bauran pemasaran tercakup dalam kontrak Efisiensi antara prinsipal dengan agent utama, sementara Bergen *et al.*, (1992) belum menyatakan secara spesifik bahwa bauran pemasaran merupakan konten di dalam teori keagenan; dan (2) Mengkonfirmasi bahwa pendekatan pemasaran relasional merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan pendekatan bauran pemasaran, sementara para peneliti pemasaran relasional terbatas atau meninggalkan pendekatan bauran pemasaran (Gronross, 1992) hingga pada kajian pustaka penelitian ini.

Ketiga, deskripsi karakteristik terapan pemasaran transaksional dan pemasaran relasional antar masing-masing rekanan pada industri *FMCG*, yaitu: (1) Identitas pemasaran relasional berdasarkan kontrak perjanjian dan tanpa kontrak perjanjian serta pemasaran transaksional, sementara filosofi antara teori keagenan oleh Bergen *et al.* (1992) dengan pendekatan hubungan antar rekanan oleh Morgan dan Hunt (1994), kedua-duanya dibangun dalam perspektif masing-masing; dan (2) Menempatkan pendekatan pemasaran relasional dan pemasaran transaksional pada fungsional masing-masing rekanan, sementara terdapat perbedaan pandangan terhadap tinjauan teoretis masing-masing oleh Gronross (1997), Rao dan Perry (2002), Sashi (2009) serta Zineldin dan Philipson (2007).