

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA SALURAN DISTRIBUSI AGEN SURAT KABAR KOMPAS DI KABUPATEN SLEMAN

Ferbian Pradolo

Alumni Program Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia

Nur Feryanto

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Abstrak

Penelitian yang mengambil judul Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Saluran Distribusi Agen Surat Kabar KOMPAS ini dilakukan di wilayah Kabupaten Sleman dengan jumlah responden sebanyak 17 agen. Penelitian terdiri dari satu variabel dependen dan lima variabel independen. Untuk variabel dependen yaitu kinerja agen sedangkan variabel independen yaitu konsensus, komitmen, motivasi, serta evaluasi dan kontrol. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan variabel independen secara bersama-sama terhadap kinerja saluran distribusi agen surat kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman. Dan juga untuk mengetahui variabel independen secara parsial terhadap kinerja saluran distribusi agen surat kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman.

Dari hasil penelitian ini dapat dipaparkan bahwa secara bersama-sama variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja agen dengan F-hitung sebesar 42,211 lebih besar dari nilai $F_{5\%:4:12}=3,259$. Sehingga besarnya koefisien korelasi adalah 0,966 yang berarti hubungan tersebut sangat kuat. Untuk besarnya korelasi parsial pada variabel konsensus adalah 0,533 yang berarti hubungan dengan kinerja agen sedang. Besarnya korelasi parsial yang diberikan oleh variabel komitmen adalah 0,743 yang berarti hubungan terhadap kinerja agen sangat kuat. Sementara besarnya korelasi parsial yang diberikan oleh variabel motivasi terhadap kinerja agen adalah 0,593 yang berarti hubungan tersebut sedang. Sedangkan besarnya korelasi parsial terhadap kinerja agen yang diberikan oleh variabel evaluasi dan kontrol adalah sebesar 0,694 yang berarti hubungan tersebut kuat.

LATAR BELAKANG MASALAH

Sekitar pukul empat atau lima pagi Jogjakarta masih gelap. Sebagian besar warganya masih terlelap. Lalu lintas kendaraan juga masih senyap. Namun mobil-mobil boks pengangkut surat kabar sudah ngebut berlalu lalang menuju titik-titik tujuan; agen surat kabar. Begitu tiba di satu agen, mobil dan truk tersebut segera memuntahkan muatannya. Dalam dua – tiga menit ratusan sampai ribuan eksemplar surat kabar mesti diturunkan. Kemudian para sopir harus memacu kendaraannya menuju agen yang lain. Protes keras segera bermunculan karena agen yang paling terakhir dikirim merasa dirugikan.

Sekilas ilustrasi diatas menggambarkan betapa ketatnya waktu untuk mendistribusikan media cetak terutama surat kabar. Produk ini bersifat VVFMM (*Very Very Fast Moving Media*). Keterlambatan sekian menit di agen, akan berbuntut panjang, karena akan terlambat pula di tangan looper, pengecer, kios dan pelanggan.

Begitulah ketatnya gerakan distribusi surat kabar. Sementara bagian distribusi majalah dan tabloid mingguan, punya waktu bernafas lebih lega. Keterlambatan satu atau dua jam masih bisa ditoleransi, namun bagi distribusi surat kabar selisih lima atau sepuluh menit bisa membuat pelanggan pindah ke agen lain yang lebih cepat.

Untuk mendukung distribusi ratusan ribu eksemplar maka perlu digunakan teknologi yang cepat dan jasa ekspedisi yang tepat. Perkembangan teknologi informasi yang cepat, dalam menyampaikan berita dan informasi sangat dibutuhkan masyarakat pada era globalisasi saat ini. Melalui media cetak jarak jauh di Bawen-Semarang, Surabaya, Palembang, Makasar dan Banjarmasin, Surat Kabar KOMPAS hadir selalu pagi di Jawa Tengah, Yogyakarta, Jawa Timur, Sumatra, Sulawesi dan Kalimantan. Tidak hanya Surat Kabar KOMPAS saja yang menggunakan cetak jarak jauh, Jawa Pos pun juga menggunakan teknologi tersebut sehingga surat kabar sampai ke pelanggan pada pagi hari.

KOMPAS juga berusaha memperluas pasar dengan memberikan informasi produk dan berusaha meningkatkan kepuasan pembeli atau pelanggan melalui pelayanan cepat, yang ditempuh dengan mengembangkan variabel distribusi. Variabel distribusi yaitu mendirikan agen dan perwakilan yang merupakan bagian penting dari perusahaan dalam memberikan pelayanan informasi, mendeteksi perubahan persepsi konsumen terhadap produk melalui display produk untuk mengetahui daya tarik konsumen terhadap produk

Perkembangan teknologi yang diterapkan KOMPAS sangat mendukung lajunya pertumbuhan suatu perusahaan dalam bidang surat kabar. Hal ini dapat mendukung kemampuan dalam melayani pelanggan dengan cepat, tetapi hal ini akan percuma saja bila hanya sedikit atau bahkan tidak ada sama sekali manfaat yang ditimbulkan bagi pembaca, karena pembaca tidak tahu dimana harus mendapatkan barang yang mereka butuhkan. Maka perusahaan harus memikirkan suatu cara yang menguntungkan untuk dapat menyalurkan surat kabar langsung kepada *end user* (pembaca atau pelanggan). Cara yang dilakukan adalah dengan mengambil keputusan yang tepat

dalam memilih saluran distribusi untuk memasarkan produknya ke pelanggan akhir.

Saluran distribusi agen merupakan salah satu syarat penting dalam sebuah aktivitas pemasaran produk bagi media cetak. Saluran distribusi juga mempunyai cakupan yang luas. Distribusi tumbuh dan berkembang sejalan dengan majunya tingkat teknologi dan budaya. Kemajuan dan kesejahteraan masyarakat tergantung pada saluran distribusi, karena hal tersebut mempunyai fungsi yang strategis dalam mewujudkan pemerataan dalam perusahaan.

Penggunaan saluran distribusi yang tepat dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya, karena produk yang ditawarkan oleh perusahaan akan sampai pada tangan konsumen. Apabila konsumen puas dengan produk yang ditawarkan maka akan terjadi peningkatan permintaan konsumen akan produk tersebut, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan dapat mengelola sendiri saluran distribusinya atau menggunakan jasa distributor.

Masing-masing cara memiliki keunggulan dan kelemahannya. Pengelolaan saluran distribusi secara langsung mampu mempertahankan kontrol perusahaan terhadap saluran distribusinya termasuk di dalamnya strategi dan cara pendistribusian produk, namun hal ini biasanya perlu dibayar dengan biaya yang relatif tinggi. Dengan digunakannya distributor (agen) sebagai pengelola saluran distribusi, perusahaan dapat menikmati penghematan biaya dan penyebaran produk yang lebih tinggi dengan memanfaatkan jaringan distribusi yang sudah dimiliki oleh distributor tersebut, dengan catatan distributor yang dipilih mampu menguasai pasar yang digarapnya.

Namun kendala yang masih dihadapi adalah kurangnya strategi pemberdayaan agen dalam meningkatkan penjualan yang kemudian diimplementasikan ke dalam konsensus, komitmen, motivasi, evaluasi

dan kontrol. Jadi secara singkat, dapat diarahkan pemilihan agen dalam pengelolaan saluran distribusi sangatlah penting, karena agen inilah yang akan memegang peranan kunci dalam pemasaran surat kabar.

Penerapan strategi pemberdayaan agen akan lebih efektif apabila dijalankan secara terpadu dengan paduan strategi pemasaran. Strategi pemberdayaan agen yang telah diterapkan KOMPAS harus mampu meningkatkan kinerja agen khususnya dalam memenuhi target dan volume penjualan. Strategi tersebut merupakan strategi sirkulasi KOMPAS dalam jangka pendek. Strategi pemberdayaan agen meliputi pelatihan, pembinaan, penyuluhan, yang diadakan setiap tahunnya. Selain daripada itu untuk meningkatkan kinerja agen, perusahaan juga memberikan reward bagi agen yang berprestasi serta bonus bagi kios dan pengecer.

Penelitian ini mencoba melakukan analisis dengan populasi dan sampel tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di wilayah Kabupaten Sleman.

Melihat latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Apakah variabel konsensus, komitmen, motivasi, evaluasi dan kontrol secara bersama-sama mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman?
2. Apakah variabel konsensus secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman?
3. Apakah variabel komitmen secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman?

4. Apakah variabel motivasi secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman?
5. Apakah variabel evaluasi dan kontrol secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman?

BATASAN OPERASIONAL

Tingkat kinerja saluran distribusi diukur dengan menggunakan variabel konsensus (X1), komitmen (X2), motivasi (X3), serta evaluasi dan kontrol (X4). Indikator dari tingkat kinerja saluran distribusi agen kemudian dijabarkan dalam bentuk kuesioner. Indikator dari tingkat kinerja saluran distribusi agen diukur dengan instrumen sebagai berikut:

- a. Konsensus
Sejauh mana agen KOMPAS memahami, mengerti, maksud, tujuan tentang strategi pemberdayaan agen pada penjualan serta ruang lingkup tugas dan wewenangnya.
- b. Komitmen
Adalah komitmen agen KOMPAS dalam menanggapi dan menindaklanjuti terhadap tugas dan wewenang yang telah ditetapkan secara penuh dan tanggung jawab dalam meningkatkan kinerja saluran distribusi.
- c. Motivasi.
Adalah dorongan agen KOMPAS untuk turut mendukung peningkatan kinerja saluran distribusi.
- d. Evaluasi dan Kontrol.
Adalah kegiatan mengevaluasi dan kontrol terhadap strategi mengenai sejauh mana agen KOMPAS mampu atau dapat meningkatkan kinerja saluran distribusi.

- e. Kinerja Saluran Distribusi Agen. Tugas saluran distribusi adalah melaksanakan pemindahan barang dari produsen ke konsumen. Kinerja saluran distribusi merupakan hasil yang dicapai oleh agen KOMPAS dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang didasarkan atas target penjualan, volume penjualan, dan jumlah saluran distribusi. Untuk bisa mencapai target dan volume penjualan, maka seorang agen harus menambah jumlah saluran distribusi. Pada penelitian ini, kinerja saluran distribusi agen diukur dengan menggunakan variabel Y.

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

Penelitian Terdahulu

Beberapa mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia sebelumnya telah melakukan beberapa penelitian tentang saluran distribusi. Ditinjau dari beberapa teknik data dan aspek penelitian, maka hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: Taruno (2003) yang melakukan penelitian di AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Eksekutif Jogjakarta menggunakan variabel penelitian Pemahaman/Konsensus, Komitmen, Autonomi, Evaluasi dan Kontrol, Kinerja Agen Eksekutif dan Agen Koordinator Eksekutif, Agen Eksekutif, Agen Koordinator Eksekutif, Pencapaian Target Kantor Operasional, Surat Permintaan, Uang Pertanggung, Premi Pertama dan Pemegang Polis. Alat analisa yang digunakan menggunakan regresi berganda, dan pada uji hipotesis untuk mean dilakukan pada armada penjualan, target penjualan setoran kantor pusat serta kepuasan pelanggan.

Pada penelitian uji hipotesis untuk mean dapat diketahui efektifitas strategi Primary Target Marketing ditinjau dari pencapaian target Kantor Operasional dengan

jumlah agen koordinator eksekutif yang memenuhi syarat perusahaan (minimal 7 orang) baru dua tahun terakhir dan jumlah agen eksekutif (minimal 35 orang pada tahun terakhir. Sementara target kenaikan surat permintaan setiap tahun selama empat tahun dilaksanakannya strategi Primary Target Marketing selalu tercapai dengan kenaikan minimal 20%. Pada target kenaikan uang Pertanggung tiap tahun selama empat tahun strategi Primary Target Marketing selalu tercapai dengan kenaikan minimal 25%. Untuk target kenaikan Premi pertama tiap tahun selama empat tahun Strategi Primary Target Marketing selalu tercapai dengan kenaikan minimal 50%.

Namun semua itu tidak terlepas dari empat variabel yaitu konsensus, komitmen, autonomi dan evaluasi dan kontrol khususnya dalam meningkatkan kinerja agen dengan memperhatikan prioritas yang didasarkan pada besarnya kontribusi.

Sedangkan Nashirin, 2000 menganalisis kebijakan perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan dilihat dari aktivitas distribusi dan promosi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aktivitas distribusi dan promosi yang paling efektif untuk meningkatkan volume penjualan dan mengetahui efektifitas biaya distribusi dan promosi terhadap penjualan Jamu Buyung Upik.

Hasil dari penelitian tersebut telah terbukti bahwa aktivitas distribusi (agen dari perwakilan) maupun aktivitas promosi (pembagian sampel, penyebaran brosur dan iklan TV) mempengaruhi kenaikan volume penjualan dengan nilai efektifitasnya sebesar 99,7%. Sementara perhitungan beta coefficient dan analisa regresi, adalah sarana promosi yang paling efektif dalam mendorong minat pembeli adalah dengan pemberian sampel gratis dan yang paling efektif mendistribusikan Jamu Buyung Upik adalah perwakilan.

Definisi Saluran Distribusi

Menurut pendapat Philip Kotler dan Gary Armstrong definisi dari saluran distribusi mengandung pengertian sebagai berikut:

“Saluran distribusi atau saluran pemasaran merupakan kumpulan organisasi saling tergantung yang terlibat dalam proses menyediakan produk atau jasa agar dipakai atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna distribusi”.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa saluran distribusi terdiri dari perusahaan yang bersatu untuk kepentingan bersama, dan setiap anggota saluran bergantung pada yang lain. Setiap anggota saluran memainkan peran dalam saluran dan spesialisasi dalam melaksanakan satu atau beberapa fungsi.

Menurut pendapat E. Raymond Corey dalam bukunya *Industrial Marketing Cases and Concept*, sistem distribusi didefinisikan sebagai berikut:

“Sistem distribusi...adalah sumber daya eksternal yang utama. Biasanya diperlukan waktu bertahun-tahun untuk membangunnya dan tidak dapat diubah dengan mudah. Sistem itu sama pentingnya dengan sumber daya internal utama lain seperti manufaktur, riset, rekayasa, dan petugas penjualan serta fasilitas. Sistem itu menggambarkan komitmen perusahaan yang besar terhadap sejumlah besar perusahaan independen yang bisnisnya di bidang distribusi-dan terhadap pasar tertentu yang mereka layani. Sistem distribusi juga menggambarkan komitmen terhadap seperangkat kebijakan dan praktek yang merupakan dasar bagi serangkaian hubungan jangka panjang yang luas”

Saluran distribusi yang dikembangkan oleh Surat Kabar KOMPAS adalah dengan memindahkan barang dari percetakan Bawen menuju Sirkulasi KOMPAS dan agen-agen KOMPAS di Jawa Tengah dan Yogyakarta.

Saluran distribusi mengatasi kesenjangan utama dalam waktu, tempat dan kepemilikan yang memisahkan barang dan jasa dari yang akan menggunakannya. Anggota saluran pemasaran melaksanakan berbagai fungsi saluran distribusi dalam membantu menyelesaikan transaksi:

- a. *Informasi*: mengumpulkan dan mendistribusikan riset pemasaran serta informasi intelijen mengenai aktor dan kekuatan dalam lingkungan pemasaran yang dibutuhkan untuk merencanakan dan membantu pertukaran.
- b. *Promosi*: mengembangkan dan menyebarluaskan komunikasi persuasif mengenai suatu penawaran.
- c. *Kontak*: menemukan dan berkomunikasi dengan calon pembeli.
- d. *Penyesuaian*: membentuk dan menyesuaikan tawaran dengan kebutuhan pembeli, termasuk aktivitas seperti pembuatan, pemilahan, perakitan, dan pengemasan.
- e. *Negoisasi*: mencapai persetujuan mengenai harga dan persyaratan lain dari tawaran sehingga kepemilikan dapat dipindah.

Saluran distribusi dapat digambarkan oleh jumlah tingkat saluran yang terlibat. Setiap lapisan perantara pemasaran yang melaksanakan tugas dalam membawa produk dan kepemilikannya lebih dekat pada pembeli akhir adalah tingkat saluran. Penggunaan perantara merupakan hasil dari efisiensi yang lebih besar dalam menyediakan produk ke pasar sasaran.

Definisi Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya (Ben-

nett, 1988). Sementara itu, Tull dan Kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai berikut:

...alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran.

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Strategi Pemberdayaan Agen

Strategi pemberdayaan agen merupakan strategi jangka pendek yang diterapkan Sirkulasi KOMPAS Daerah Istimewa Yogyakarta. Strategi tersebut merupakan strategi dalam meningkatkan kinerja agen KOMPAS di Daerah Istimewa Yogyakarta. Strategi pemberdayaan agen yang selama ini diterapkan sirkulasi KOMPAS meliputi pelatihan, pembinaan dan penyuluhan agen guna meningkatkan target dan volume penjualan.

Konsensus

Menurut Floyd dan Wooldridge (1986:28) konsensus merupakan kesepakatan atas pemahaman atau persepsi bersama tentang makna strategi. Pemahaman bersama hendaknya terbukti pada tingkat yang mendalam dan spesifik untuk menentukan apakah pemikiran karyawan benar-benar serempak.

Pembentukan konsensus adalah pendekatan efektif ke arah pembentukan

strategi dan peta konsensus yang berperan sebagai barometer strategi yang bermanfaat. Hal penting bagi manajer adalah mengakui bahwa masalah konsensus yang tidak sama dapat menjadi gap dalam implementasi strategi. Ada tiga macam gap yang sering muncul dalam peta konsensus, yaitu: konsensus yang terlalu sempit, konsensus yang terlalu spesifik, dan konsensus yang tidak cukup spesifik

Komitmen

Banyak pengertian maupun definisi yang diberikan mengenai komitmen itu sendiri. Dorte dan Steers dalam bukunya *Motivation dan Work Behavior* (1983:442) mengemukakan definisi komitmen adalah kecenderungan orientasi pada organisasi yang akan menghubungkan atau mengikat orang-orang pada organisasi tersebut. Sedangkan menurut Davis dan Newstorm (1989) menyatakan bahwa komitmen terhadap perusahaan adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada perusahaan dan keinginannya untuk melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Meyer, Allen dan Gelalty (Greenberg dan Barun, 1995:183) menunjukkan tiga jenis komitmen organisasional, yaitu: *Continuance commitment*, yaitu berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja pada organisasi karena ketidakmampuan bekerja di bidang lain. *Affective commitment*, yaitu berhubungan dengan komitmen seseorang untuk tetap bekerja pada organisasi karena persetujuan dengan tujuan dan nilai organisasi dan keinginan untuk mencapainya. *Normative commitment*, berhubungan dengan perasaan karyawan untuk tetap berada pada organisasi karena tekanan pihak lain.

Dengan merujuk pada uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan perilaku positif dalam diri seseorang sebagai

anggota organisasi yang ditandai dengan adanya suatu kepercayaan serta penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemampuan untuk berusaha keras dalam mewujudkan tujuan organisasi dan keinginan yang sangat mendalam agar dapat tetap menjadi anggota organisasi.

Motivasi

Secara derivatif kata motivasi berasal dari *movore* yang berarti bergerak, kemudian muncul kata motif oleh Moh As'ad (1984:85) diartikan sebagai suatu kekuatan yang menggerakkan seseorang untuk bertingkah laku dalam perbuatannya itu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kenyataannya, kemudian muncul proses untuk menumbuhkan motif tersebut yang disebut dengan motivasi oleh Onong Uchjana Efendi (1979:79) Motivasi didefinisikan sebagai berikut:

“Motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki”

Dengan demikian motivasi dimiliki seseorang karena seseorang itu mempunyai keinginan-keinginan dan yang dicoba akan dipenuhi. Pada proses motivasi, orang akan berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan mendorong orang mencari jalan keluar untuk memenuhinya maka orang tersebut telah memperlihatkan tujuan dan memasang target untuk dicapai melalui apa yang dikerjakannya.

Evaluasi dan Kontrol

Misi bisnis bisa digunakan sebagai sarana demi mengarahkan aktivitas orang dalam organisasi, akan tetapi sejumlah bentuk pengukuran harus berlangsung demi menentukan apakah strategi yang dirancang benar-benar diterapkan dalam perusahaan.

Kontrol sangat penting untuk melihat apakah rencana yang dikembangkan benar-benar dilaksanakan, juga penting untuk melihat apakah perusahaan telah terlibat dalam aktivitas lain. Aktivitas yang bukan merupakan bagian implementasi rencana strategi yang telah dirancang.

Kontrol memiliki beragam aspek. Perbedaan bisa dilakukan di antara kontrol internal dan eksternal. Kontrol internal berhubungan dengan evaluasi aktivitas yang berlangsung dalam perusahaan, misalnya mengukur jumlah pelanggan baru.

Kinerja

Menurut Gibson et al (1996:70) kinerja (*performance*) adalah hasil yang diinginkan dari pelaku. Simamora (1997:500) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat terhadapnya karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Kemudian, menurut Gibson et al (1996:13) kinerja individu adalah dasar kerja organisasi.

Simamora (1997:485) mengemukakan maksud penetapan tujuan kinerja adalah penyusunan sasaran-sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode telaah, tetapi untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

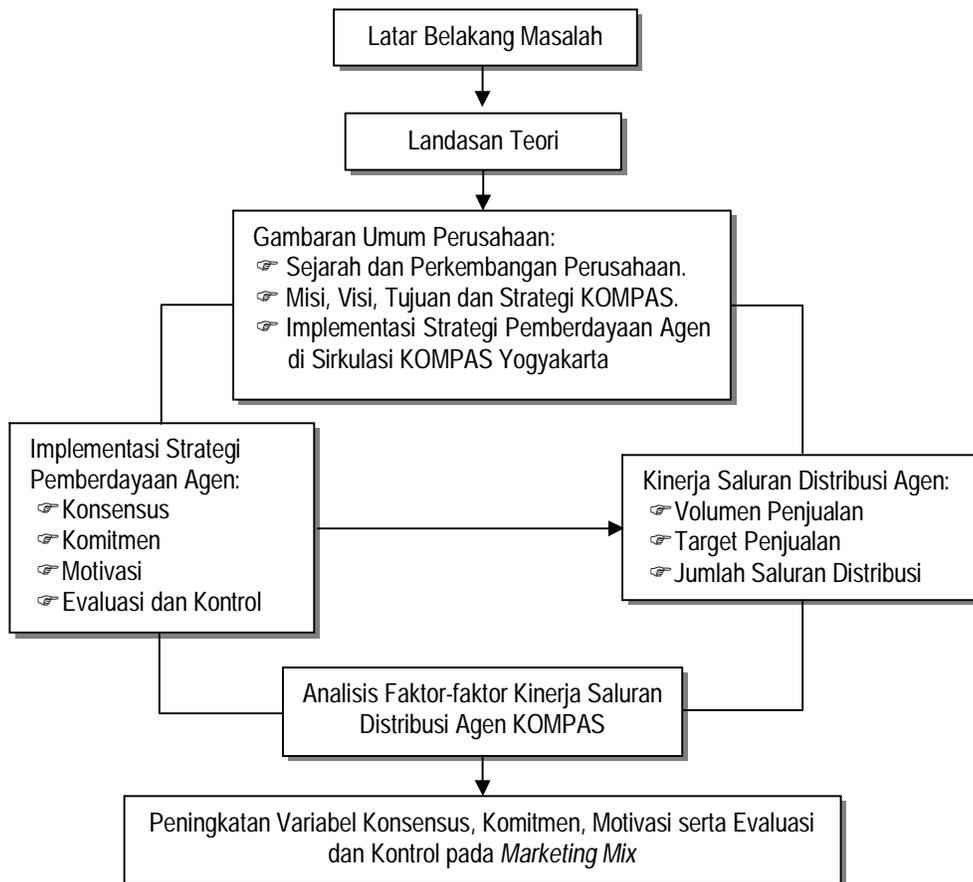
Menurut As'ad (1998:62-63) untuk mengukur job performance maka masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan akan didapat tingkat performance seseorang. Lebih lanjut As'ad menyatakan bahwa usaha untuk menentukan ukuran tentang sukses dalam suatu pekerjaan amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks, sehingga sulit ada ukuran output yang pasti. Selanjutnya Maier

mengemukakan bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain adalah: kualitas, kuantitas waktu yang dipakai, dan keselamatan dalam menjalankan tugas.

KERANGKA BERPIKIR

Kerangka berpikir yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah untuk

mengetahui strategi pemberdayaan agen yang kemudian diimplementasikan ke dalam variabel konsensus, komitmen, motivasi serta evaluasi dan kontrol. Dari keempat variabel independen tersebut juga untuk mengetahui sejauh mana hubungan tersebut dapat meningkatkan kinerja agen di Kabupaten Sleman.



HIPOTESIS

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penulis bermaksud untuk melakukan pengujian dari hasil penelitian dengan hipotesis:

1. Diduga secara bersama-sama ada hubungan yang signifikan positif antara variabel konsensus, komitmen, motivasi, evaluasi dan kontrol terhadap kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman.
2. Diduga secara parsial ada hubungan yang signifikan positif antara variabel konsensus terhadap kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman.
3. Diduga secara parsial ada hubungan yang signifikan positif antara variabel komitmen terhadap kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman.
4. Diduga secara parsial ada hubungan yang signifikan positif antara variabel motivasi terhadap kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman.
5. Diduga secara parsial ada hubungan yang signifikan positif antara variabel evaluasi dan kontrol terhadap kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Penelitian yang mengambil judul faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja saluran distribusi agen Surat Kabar KOMPAS di Kabupaten Sleman, dapat diambil lima variabel dari judul tersebut. Judul tersebut terdiri dari empat variabel independen dan satu variabel dependen. Dari lima variabel tersebut, maka variabel independennya yaitu konsensus, komitmen, motivasi, serta evaluasi dan kontrol sedangkan untuk variabel dependennya yaitu kinerja saluran distribusi agen.

Dari lima variabel independen tersebut, konsensus mengandung pengertian tentang pemahaman, pengertian, maksud dan tujuan agen KOMPAS dalam mengimplementasikan sebuah strategi. Variabel komitmen merupakan kemampuan agen untuk berusaha keras dalam mewujudkan tujuan perusahaan serta melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Variabel motivasi merupakan dorongan agen KOMPAS untuk turut mendukung kinerja saluran distribusi. Sedangkan variabel evaluasi dan kontrol adalah mengevaluasi strategi mengenai sejauh mana agen KOMPAS dapat meningkatkan kinerja saluran distribusinya.

Populasi

Populasi yang termasuk dalam saluran distribusi agen Surat Kabar Kompas adalah, agen yang masih aktif dan terdaftar di sirkulasi KOMPAS di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan data yang diperoleh dari sirkulasi KOMPAS Yogyakarta, maka jumlah agen, yang menjual produk KOMPAS adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Agen KOMPAS

Kota/Kabupaten	Jumlah Agen
Yogyakarta	30
Sleman	17
Bantul	10
Kulonprogo/Wates	4
Wonosari	1
Total	62

Sumber: Sirkulasi KOMPAS Yogyakarta

Sampel

Kegiatan penelitian ini tidak semuanya diteliti karena penelitian ini mengambil sampel wilayah di Kabupaten Sleman dengan jumlah agen sebanyak 17 agen. Pada penelitian ini menggunakan *probability sampling*, yaitu *cluster sampling* (sampling menurut daerah). Teknik ini digunakan untuk menentukan sample bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas.

Teknik sampling daerah ini pada umumnya digunakan melalui dua tahap, yaitu tahap pertama menentukan sample daerah.

Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti, maka terlebih dahulu menentukan tingkat kesalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini penentuan jumlah sampel dari populasi yang dikembangkan oleh *Isaac* dan *Michael* adalah dengan menggunakan tingkat kesalahan 5%.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan dengan membagi rata-rata skor jawaban menjadi 4 bagian. Nilai maksimal adalah 4 dan nilai minimal adalah 1, dengan demikian selisihnya adalah 3. Angka ini akan dibagi menjadi 4 skala sehingga diperoleh interval sebesar 0,75. Adapun skala selengkapnya adalah:

- 3,25 < rata-rata ≤ 4 : Sangat Baik
- 2,5 < rata-rata ≤ 3,25 : Baik
- 1,75 < rata-rata ≤ 2,5 : Cukup
- 1 < rata-rata ≤ 1,75 : Kurang

Dari data deskriptif pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa Konsensus, Komitmen dan Kinerja Agen masuk dalam kategori baik. Sedangkan Motivasi serta Evaluasi dan Kontrol cukup. Dengan semakin tingginya skor Konsensus, Komitmen, Motivasi serta Evaluasi dan Kontrol diharapkan dapat meningkatkan skor Kinerja Agen.

Analisis Regresi

Data kuesioner yang digunakan dalam analisis regresi adalah data kuesioner yang telah lolos uji validitas dan uji reliabilitas. Kuesioner di sini dianalisis menggunakan metode statistik regresi ganda dengan

variabel dependen kinerja agen dan empat variabel independen yaitu konsensus, komitmen, motivasi, serta evaluasi dan kontrol. Dengan regresi ganda akan diketahui ada tidaknya pengaruh dari empat variabel bebas terhadap variabel dependen kinerja agen.

Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah seluruh asumsi model regresi dipenuhi dapat dilakukan analisis regresi berganda dengan melakukan langkah-langkah seperti yang telah dijelaskan di bab sebelumnya. Dari hasil perhitungan dengan SPSS 10.0 dirangkum pada Tabel 3. Data pada Tabel 3 dapat dijelaskan sebagai berikut:

Secara umum hasil analisis di atas dapat diformulasikan dalam persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,042 + 0,210 (X1) + 0,384 (X2) + 0,203 (X3) + 0,274 (X4)$$

Dari persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa:

- Jika skor semua variabel bernilai nol maka skor kinerja agen sebesar 0,042.
- Setiap kenaikan satu satuan (sebagai catatan satuan di sini digunakan untuk memudahkan pemahaman skor yang siap diregresikan) skor konsensus maka skor kinerja agen akan meningkat 0,210 satuan.
- Setiap kenaikan satu satuan skor komitmen maka skor kinerja agen akan meningkat 0,384 satuan.
- Setiap kenaikan satu satuan skor motivasi maka skor kinerja agen akan meningkat 0,203 satuan.
- Setiap kenaikan satu satuan skor evaluasi/kontrol maka skor kinerja agen akan meningkat 0,274 satuan.

Tabel 2. Analisis Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
Kinerja Agen	2.882	0.4362	Baik
Konsensus	2.971	0.4723	Baik
Komitmen	2.843	0.4227	Baik
Motivasi	2.426	0.5503	Cukup
Evaluasi/Kontrol	2.309	0.5342	Cukup

Sumber: Data primer diolah, 2003

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien	t-hitung	t-tabel	p	K.parsial	Kesimpulan
Konsensus	0.210	2.181	2.179	0.0498	0.533	Ho ditolak
Komitmen	0.384	3.848	2.179	0.0023	0.743	Ho ditolak
Motivasi	0.203	2.551	2.179	0.0254	0.593	Ho ditolak
Evaluasi/Kontrol	0.274	3.336	2.179	0.0059	0.694	Ho ditolak
Konstanta	0.042					
R : 0.966		Prob. : 0.000				
R ² : 0.934		F-hitung : 42.211				

Sumber : Data primer diolah, 2003

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemahaman tentang pelatihan, pembinaan, pembeian atribut, serta pembayaran surat kabar KOMPAS masih cukup bisa diterima, meskipun pada dasarnya mereka masih kurang mengerti. Pelatihan, dan pembinaan hendaknya tidak diadakan satu atau dua kali dalam setahun, namun hendaknya diadakan secara rutin, sehingga hasil yang diperoleh lebih banyak bermanfaat dan tidak terbuang percuma. Fasilitas dan prasarana yang memadai juga akan memberikan kelangsungan dalam proses pembelajaran lebih lanjut. Karena tidak semua agen memiliki fasilitas dan prasarana yang cukup memadai. Pemberian atribut juga telah membawa dampak yang cukup dalam penjualan, hal ini terbukti dalam penelitian bahwa sebagian besar mereka paham akan atribut yang mereka miliki.

Nilai koefisien regresi komitmen sebesar 0,384 dengan nilai t-hitung sebesar 3,848 yang lebih besar dari $t_{5\%:12} = 1.782$ maka H_0 ditolak, variabel komitmen berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap

dap Kinerja Agen. Dari Tabel 3 diperoleh besarnya korelasi parsial yang diberikan oleh variabel komitmen dengan menganggap variabel konsensus, motivasi, serta evaluasi dan kontrol konstan atau tetap adalah sebesar 0.743 (korelasi kuat). Dengan besarnya korelasi tersebut maka kinerja agen menunjukkan bahwa kecocokan dalam bekerja, disiplin dalam penyeteroran, sanksi administrasi, serta peraturan yang telah ditetapkan merupakan komitmen sebagai agen KOMPAS. Namun sanksi yang memberatkan akan berdampak pada penjualan surat kabar menurun, bahkan loyalitas kerja pun menurun sehingga target penjualan tidak bisa tercapai seperti apa yang diharapkan.

Nilai koefisien regresi motivasi sebesar 0,203 dengan nilai t-hitung sebesar 2,551 yang lebih besar dari $t_{5\%:12} = 1.782$ maka H_0 ditolak, variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Agen. Sementara pada Tabel 3 diperoleh besarnya korelasi parsial yang diberikan oleh variabel motivasi dengan menganggap variabel konsensus, komitmen,

serta evaluasi dan kontrol konstan atau tetap adalah sebesar 0.593 (korelasi sedang). Ini membuktikan bahwa manajemen KOMPAS harus selalu memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang bersama KOMPAS dengan cara berkomunikasi dengan agen, sub agen, loper bahkan dengan pengecer. Adanya komunikasi tersebut hendaknya tidak menjadi pembatas kesenjangan antara pihak KOMPAS dengan para agen. Tanggung jawab serta loyalitas yang harus ditanamkan bagi agen lama atau baru, yaitu dengan memberikan reward dan fasilitas penunjang dari tingkat agen sampai tingkat pengecer.

Nilai koefisien regresi evaluasi dan kontrol sebesar 0,274 dengan nilai t-hitung sebesar 3,336 yang lebih besar dari $t_{5\%:12} = 1.782$ maka H_0 ditolak, variabel evaluasi/kontrol berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Kinerja Agen. Dari Tabel 3 diperoleh besarnya korelasi parsial yang diberikan oleh variabel evaluasi dan kontrol dengan menganggap variabel konsensus, komitmen, dan motivasi konstan atau tetap adalah sebesar 0.694 (korelasi kuat). Hasil korelasi evaluasi dan kontrol yang kuat menunjukkan bahwa setiap bentuk

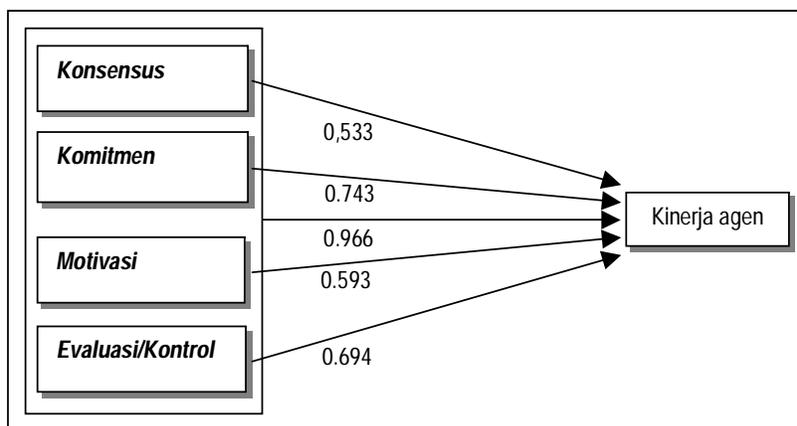
atau permasalahan, atau pun pertemuan secara rutin sudah sangat bermanfaat bagi agen.

Sedangkan dari uji bersama diperoleh nilai F-ratio sebesar 42,211 lebih besar dari nilai $F_{5\%:12} = 3,259$ dan nilai probabilitas = 0,000 yang lebih kecil dari 5% bahkan 1%, disimpulkan H_0 (semua variabel bebas tidak berpengaruh positif secara bersama-sama terhadap variabel dependen) ditolak. Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama konsensus, komitmen, motivasi serta evaluasi dan kontrol berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja agen. Berdasarkan seluruh hasil analisis regresi, hubungan keempat variabel independen terhadap kinerja agen dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.

Pada Gambar 2 tampak bahwa pihak manajemen sebaiknya mempertimbangkan keempat variabel yaitu konsensus, komitmen, motivasi serta evaluasi dan kontrol dalam meningkatkan kinerja agen dengan memperhatikan prioritas yang didasarkan pada besarnya kontribusi yang berbanding lurus dengan besarnya nilai koefisien regresi dan masing-masing variabel.

Gambar 2.

Hubungan Konsensus, Komitmen, Motivasi dan Evaluasi/Kontrol terhadap Kinerja Agen



Keterangan: Angka di depan adalah korelasi parsial

Variabel konsensus, komitmen, motivasi serta evaluasi dan kontrol, berkaitan dengan implementasi strategi pemberdayaan agen guna meningkatkan penjualan. Untuk meningkatkan keempat variabel independen tersebut, maka perlu strategi pemasaran guna meningkatkan kinerja saluran distribusi agen KOMPAS.

Variabel konsensus merupakan variabel yang sangat berkaitan dengan strategi pemasaran khususnya strategi promosi dan harga. Pada promosi, pihak manajemen memberikan atribut berupa topi, rompi, papan nama KOMPAS untuk agen dan kios, bahkan merchandise kepada pelanggan KOMPAS. Tujuan utama dari promosi tersebut adalah menginformasikan serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang produk perusahaan. Selain dari itu, tujuan dari pemberian atribut adalah melekatkan nama surat kabar di benak khalayak. Manajemen juga memberikan atribut berupa papan nama bertuliskan KOMPAS di agen dan kios-kios yang terdaftar di perusahaan.

Pemberian papan nama tersebut dimaksudkan untuk memberitahu kepada khalayak bahwa agen atau kios tersebut menjual surat kabar KOMPAS. Di samping itu juga membantu agen dalam meningkatkan volume penjualan surat kabar. Untuk dapat meningkatkan volume penjualan, strategi promosi perlu ditingkatkan yaitu dengan cara membangun kios yang unik dengan nama agen dan simbol bertuliskan KOMPAS.

Sementara itu pada (*product*) produk surat kabar, dimana keberadaan telemarketing sangat membantu keberadaan agen di perusahaan. Hal tersebut diimplementasikan dalam variabel komitmen. Untuk meningkatkan volume penjualan agen dan perluasan produk secara langsung, telemarketing selalu memberikan pelanggan baru kepada agen. Tujuan tersebut adalah untuk memperkenalkan dan memperluas produk surat kabar lewat telepon serta mem-

bantu agen agar tetap eksis dan loyal kepada perusahaan.

Selain dari pada itu komposisi berita daerah juga akan membantu agen dalam meningkatkan volume penjualan. Selama ini surat kabar KOMPAS lebih didominasi berita nasional tanpa melihat potensi berita daerah yang ada. Tujuan tersebut selain meningkatkan volume penjualan agen, juga mampu mendongkrak surat kabar daerah.

Dari segi (*price*) harga, surat kabar KOMPAS memang agak mahal dibanding dengan surat kabar nasional lainnya. Dalam pasar yang konsumen yang sangat sensitif terhadap harga, bila surat kabar KOMPAS menurunkan harganya, maka para pesaing harus menurunkan harga surat kabar. Kondisi seperti ini jarang dilihat di Indonesia. Sehubungan dengan penetapan harga, di mana harga KOMPAS per eksemplarnya Rp. 2400,- (untuk pulau Jawa) dan Rp. 2500,- (untuk luar Jawa), menunjukkan bahwa tujuan tersebut berorientasi pada citra. Namun untuk meningkatkan target penjualan, setiap agen menawarkan harga KOMPAS yang sangat bervariasi mulai dari Rp. 2000,- sampai Rp. 2400,-. Namun dengan harga setor ke penerbit sebesar Rp. 1430,-, agen sudah cukup terbantu dengan menjual surat kabar KOMPAS ke konsumen sebesar Rp. 2400,-. Citra surat kabar KOMPAS telah dibentuk dengan penetapan harga untuk per bulannya sebesar Rp. 56000,- dengan komposisi berita yang aktual, halaman yang banyak serta jumlah kolom yang lebar.

Sementara itu dengan memberikan potongan harga bulanan surat kabar KOMPAS dapat digunakan untuk membentuk citra nilai tertentu, misalnya dengan memberikan potongan harga kepada para guru, atau bahkan memberikan bonus berupa payung, kaos atau topi kepada pelanggan yang membayar kontan selama tiga bulan pertama. Tujuan tersebut adalah mencegah ma-

suknya pesaing, dan mempertahankan loyalitas pelanggan dan agen.

Pada *place* atau saluran distribusi, pihak manajemen KOMPAS merekrut agen yang mempunyai pasar yang jelas. Pada dasarnya ketika memilih saluran distribusi manajemen juga harus melihat pertimbangan pasar seperti jenis pasar jumlah pelanggan potensial serta konsentrasi geografis pasar. Namun pada saat agen membuka kios, pertimbangan tempat yang kurang memadai atau wilayah pasar yang jenuh membuat manajemen KOMPAS selalu memberikan motivasi kepada agen, kios, bahkan loper tentang bagaimana meningkatkan volume penjualan.

Untuk meningkatkan volume penjualan, pihak manajemen selalu mengevaluasi dan mengontrol serta memberikan dorongan kepada kios, loper, serta pengecer koran lewat koordinator lapangan (korlap). Meskipun keberadaan agen atau kios yang jauh dan jenuh dari pasar, korlap selalu memantau peredaran surat kabar dengan wilayah yang sudah ditentukan dan dengan kartu laporan yang telah disediakan. Dengan adanya kartu laporan, pihak manajemen bisa memantau sejauh mana kinerja agen dalam meningkatkan penjualan surat kabar. Reward akan diberikan kepada agen, kios, loper serta pengecer apabila hasil penjualan dari surat kabar memenuhi target dalam penjualan. Dari hasil evaluasi dan kontrol tersebut, input yang didapat agen berupa, pengetahuan mengenai produk, kebijakan perusahaan serta kemampuan analisis dengan logis dan mengambil keputusan.

Pada jenis tempat (*place*), untuk mencapai volume penjualan di kampus misalnya, tidak perlu menggunakan loper atau pengecer agen cukup menyediakan tempat yang strategis di koperasi mahasiswa (Kopma) atau di kantin. Untuk jumlah pelanggan yang potensial, maka akan lebih baik bila agen menawarkan surat kabar di restoran, kantor pemerintahan, dan bengkel

mobil selama tidak mengganggu aktivitas seseorang. Pada konsentrasi geografis pasar, agen cukup mendirikan kios di pasar yang berpenduduk padat dan menggunakan pengecer untuk pasar yang berpenduduk padat.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perlunya manajemen KOMPAS guna meningkatkan kinerja agen dalam hal keahlian, ketrampilan, ketelitian, produktivitas, dan pelayanan serta kesediaan untuk maju dengan jaminan kelangsungan pekerjaan melalui pengembangan manajemen komunikatif dan pengembangan SDM. Jaminan kelangsungan atas pekerjaan ditunjukkan dalam komunikasi sikap manajemen yang menempatkan agen sebagai aset perusahaan dengan pendapatan dan kebanggaan lingkungan kerja serta komunikasi yang melindungi hak-hak agen.

Peranan manajemen KOMPAS dalam berbagai kondisi yang terjadi, khususnya berkaitan dengan kinerja agen adalah melakukan intensitas komunikasi yang baik dan tepat, sehingga dalam setiap kesulitan dan berbagai macam kondisi yang timbul baik internal maupun eksternal dapat diatasi bersama-sama dengan pihak yang berkepentingan.

SARAN

Dari hasil penelitian tentang kinerja saluran distribusi agen KOMPAS, maka saran peneliti adalah:

1. Tempat agen sangat mendukung kegiatan pemasaran. Kesalahan yang umum dilakukan adalah kurang selektif dalam mengangkat agen serta kurang melihat wilayah keagenannya. Dalam satu wilayah yang sama sering diangkat agen baru karena sebelumnya tidak dilakukan survey, tetapi lebih didasari faktor kepercayaan saja. Kondisi ini akan terjadi kanibalisme dalam banyak hal yang tentu saja merugikan semua.

2. Tetap terus mengadakan pelatihan dan pembinaan kepada agen KOMPAS, baik itu agen lama maupun agen baru dengan tidak melihat latar belakang pendidikan. Pelatihan, penyuluhan, dan pembinaan akan terbuang percuma bila hanya diadakan satu atau dua kali dalam setahun, hal tersebut mengingat kondisi latar belakang agen berbeda-beda. Selain daripada itu prasarana yang kurang memadai tidak semua dimiliki agen. Penyuluhan, seminar juga bisa memberikan suatu manfaat yang besar bagaimana cara meningkatkan penjualan secara maksimal, tanpa tergantung dari sales executive maupun telemarketing.
3. Agen, sebagai aset yang penting bagi perusahaan perlu diperhatikan dengan cara memberikan reward bagi agen yang berprestasi, agar dapat terus meningkatkan produktivitas kerja dan membangun budaya perusahaan yang semakin kompetitif.
4. Sanksi yang memberatkan agen juga ditinjau kembali, apakah dengan sanksi pelepasan agen bisa merubah keadaan menjadi lebih baik atau justru memperburuk. Sirkulasi KOMPAS juga harus lebih selektif dalam memilih agen, seperti halnya pengalaman dalam penjualan, relasi yang banyak, serta mampu menguasai pasar yang pasif.
5. Sirkulasi KOMPAS juga harus bisa sering berkomunikasi dengan pasar dan pengendalian jaringan saluran dalam hal ini agen. Pengendalian berarti mengambil tindakan atau langkah-langkah yang dapat mengurangi gap antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang aktual. Sedangkan yang dimaksud dengan komunikasi adalah aliran informasi antara perusahaan dengan pelanggan. Informasi yang diharapkan dari pelanggan meliputi aktivitas pesaing, produk baru dari pesaing, sikap pelanggan terhadap pelayanan perusahaan, opini pelanggan terhadap komposisi berita dan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan lini produk tertentu. Oleh karena itu pemilihan alternatif saluran harus sesuai dengan tujuan dari kedua kriteria tersebut, yaitu saluran distribusi yang memiliki kemauan, kemampuan, dan minat besar untuk mendukung penyampaian informasi secara akurat, relevan dan tepat waktu.
6. Komunikasi terhadap agen, sub agen, kios, looper, pengcer harus terus dijaga, karena dari merekalah perusahaan memperoleh target penjualan yang diinginkan. Komunikasi tersebut akan memberikan motivasi dan loyalitas tinggi terhadap perusahaan tanpa memandang atasan dan bawahan, sehingga tidak menimbulkan kesan "sungkan". Selain dari itu perusahaan juga memperoleh input berupa produk, mengenai kelebihan dan kekurangan surat kabar, persaingan, serta hubungan dengan pelanggan (kepuasan pelanggan)

DAFTAR PUSTAKA

- Cravens David. (1996). *Pemasaran Strategi*, diterjemahkan oleh Lina Salim, Erlangga 4th ed Jakarta.
- CAKRAM Komunikasi Majalah. 2003 Edisi Februari.
- Floyd and Wooldridge. (1986). *Manajemen Executive*, New York.
- Kotler Philip, *Manajemen Pemasaran: Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, diterjemahkan oleh Ancella Anilawati Hermawan, Salema Empat 8th ed Jakarta.

- Kotler Philip. (1993). *Manajemen Pemasaran: Analisa Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, edisi ketujuh, Lembaga Penelitian Fakultas Ekonomi UI, Jakarta
- Kotler Philip and Armstrong Gary, *Dasar-dasar Pemasaran: Principles of Marketing 7th ed*, diterjemahkan oleh Sindoro Alexander Dr, Prenhallindo, Jakarta.
- Lesmana, Tjipta. (1985). *Dua puluh tahun KOMPAS*, Profil Pers Indonesia Dewasa Ini, Erwin Rika Pers, Jakarta.
- Muslich. (1989). *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, BPFE-UII, Yogyakarta.
- Sumarni, Marti and Suprihanto John. (1995). *Pengantar Bisnis: Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan*, edisi keempat, Liberty, Yogyakarta.
- Nashirin Ahmad, *Analisis Efektifitas Kegiatan Distribusi dan Promosi Terhadap Penjualan Jamu Buyung Upik PT. Jamu Jago Semarang*. Tesis, Program Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Nazir Moh, Ph.D. (1998), *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia.
- Efendi, Onong Uchjana. (1979). *Human Relation and Public Relation dalam Manajemen*, Alumni Bandung.
- Rangkuti, Freddy. (1979). *Riset Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Saleh, Samsubar. (2000). *Data Envelopment Analysis: Konsep Dasar, Makalah, Pelatihan Metodologi Empiris: DEA, PAU*, Studi Ekonomi UGM
- Sawaldi, MM. (1997). *Analisis Efektifitas Saluran Distribusi Perusahaan Minuman Ringan Coca-Cola Amatil – Indonesia Unit Semarang – Jawa Tengah (Studi Kasus: Sales Centre Kota Solo)*, Tesis, Program Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Edisi Kedua, Yogyakarta.
- Stoner A.F, Freeman FE, and Gilbert. (1995). *Management*, Prentice Hall
- Sugiyono, Dr. (2000). *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- _____ 1999, *Statistika Untuk Penelitian*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sumadi, H, Drs, M.Si. (2003). *Bahan Kuliah: Metodologi Penelitian*, Program Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Taruno Bambang, MM. (2003). *Analisa Efektifitas Pelaksanaan Strategi Primary Target Marketing Dalam Pemasaran Jasa Asuransi Jiwa (Studi Kasus Pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Eksekutif Jogjakarta)*, Tesis, Program Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Tim Penyusun Kamus Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1999, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, PT. Penerbitan dan Percetakan Balai Pustaka.