

## IMPLEMENTASI STRATEGI DISTRIBUSI PADA TUJUAN PENJUALAN PT INDO OJI SUKSES PRATAMA KC MALANG

**Malik Ibrahim, Siti Saroh, Dadang Krisdianto**

*Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Admiministrasi, Universitas Islam Malang, Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia*  
*LPPM Universitas Islam Malang Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia*  
*Email : ibrahim.malik2996@gmail.com*

### ABSTRAK

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi strategi distribusi pada tujuan penjualan PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Proses analisis data dalam penelitian ini yaitu dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan keabsahan data diperiksa dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang sudah menerapkan keenam strategi distribusi dalam mendistribusikan produknya. Namun masih disayangkan, kurang efektifnya dalam pengimplimentasian di strategi pengendalian saluran distribusi. PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang dinilai kurang menjalin baik hubungan dengan pihak distributor yaitu PT Indoamarco Adi Prima. Hali ini menyebabkan tidak tercapainya tujuan penjualan yang ditargetkan oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang.

**Kata Kunci :** *Implementasi Strategi Distribusi, Pencapaian Tujuan Penjualan.*

### ABSTRACT

The purpose of this research is to describe the implementation of the distribution strategy on the sales goals of PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang. This research uses qualitative methods. The process of data analysis in this research is by collecting data, reducing data, presenting data and drawing conclusions. While the validity of the data is examined using source triangulation techniques. The results showed that PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang had implemented the six distribution strategies in distributing its products. Unfortunately, it is still ineffective in implementing the distribution channel control strategy. PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang is considered not having a good relationship with the distributor, PT Indoamarco Adi Prima. This results in the failure to achieve the sales goals targeted by PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang.

**Keywords:** *Implementation of Distribution Strategies, Achievement of Sales Goals.*

### PENDAHULUAN

Seiring berkembangnya zaman dunia bisnis mengalami banyak perkembangan dalam mempertahankan perusahaannya. Terutama di bidang pemasaran. Strategi pemasaran adalah salah satu usaha perusahaan agar produknya bisa terjual dan dikonsumsi oleh masyarakat. Strategi pemasaran itu sendiri mencakup kegiatan-kegiatan pemasaran yang akan dilakukan. Kegiatan dalam pemasaran terdiri dari serangkaian kegiatan yang masing-masing memiliki kaitan yang erat yang sering kita dengar dengan istilah bauran pemasaran (*marketing mix*).

Perusahaan menggunakan bauran pemasaran dalam rangka meningkatkan jumlah

penjualan. Bauran pemasaran merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yang terdiri dari empat elemen, dimana empat elemen tersebut perlu dikombinasikan dan dikoordinir agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dan dapat melakukan penjualan seefektif mungkin. Keempat elemen bauran pemasaran tersebut adalah produk, harga, promosi, dan distribusi.

Salah satu dari bauran pemasaran yang dapat menentukan suksesnya penjualan pada perusahaan adalah distribusi (*place*). Pendistribusian mengacu pada berbagai aktivitas pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian atau penyaluran barang dan jasa dari produsen kepada konsumen,

sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan dalam jenis, jumlah, harga, tempat, dan saat dibutuhkan. Dengan kata lain menurut Tjiptono (2017: 346) proses distribusi merupakan aktivitas pemasaran yang mampu menciptakan nilai tambah produk melalui fungsi-fungsi pemasaran yang dapat merealisasikan kegunaan bentuk, tempat, waktu, dan kepemilikan, dan juga mampu memperlancar arus saluran pemasaran secara baik.

Implementasi strategi distribusi adalah suatu hal yang penting bagi perusahaan, perusahaan perlu adanya strategi distribusi untuk menetapkan saluran distribusi yang akan digunakan. Menurut Tjiptono (2017: 364) strategi distribusi berkenaan dengan penentuan dan manajemen saluran dsitribusi yang dipergunakan oleh produsen untuk memasarkan barang dan jasanya, sehingga produk tersebut dapat sampai di tangan konsumen sasaran dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan, pada waktu diperlukan, dan ditempat yang tepat. Secara garis besar, terdapat enam strategi distribusi yang dapat diterapkan, yakni strategi struktur saluran distribusi, cakupan distribusi, saluran distribusi berganda, modifikasi saluran distribusi, pengendalian saluran distribusi, dan manajemen konflik dalam saluran distribusi.

Strategi distribusi sangatlah penting bagi suatu perusahaan untuk menjalankan penjualannya. Setiap penjualan yang dilakukan oleh suatu perusahaan pasti memiliki tujuan penjualan yang ditargetkan oleh perusahaan tersebut. Menurut Swastha (2012: 80) dalam setiap proses penjualan pasti memiliki tujuan mendapatkan laba, dan mempertahankannya atau meningkatkannya dalam jangka waktu yang lebih lama. Adapun tujuan penjualan antara lain adalah mencapai volume penjualan tertentu, mendapatkan laba tertentu, dan menunjang pertumbuhan perusahaan.

PT Indo Oji Sukses Pratama adalah perusahaan hasil kerjasama usaha (*joint venture*) dari PT Indofood CBP dengan perusahaan asal Jepang yaitu Oji Holding Corporation. Perusahaan ini bergerak di sektor pemasaran dan pendistribusian produk *paper diapers* (popok bayi) yang bernama Genki Moko Moko Pants. Industri *paper diapers* (popok bayi) dinilai cukup banyak menyerap permintaan. Rata-rata kebutuhan *paper diapers* terbukti paling besar jika dibandingkan dengan produk ritel higienis sekali pakai lainnya.

Mengingat penggunaan *paper diapers* yang cukup tinggi, PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang harus benar-benar jeli dalam kegiatan penyaluran barang kepada konsumen terutama dalam mengimplementasikan strategi distribusi agar mampu melakukan penjualan secara baik

sehingga tercapai tujuan penjualan yang ditargetkan.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti memandang bahwa penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul penelitian “**Implementasi Strategi Distribusi Pada Tujuan Penjualan PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang**”. Berdasarkan latar belakang yang peneliti paparkan diatas maka disusunlah rumusan masalah, yaitu “Bagaimana deskripsi implementasi strategi distribusi pada tujuan penjualan PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Strategi Distribusi

- a. **Pengertian strategi**  
Menurut Marrus dalam Umar (2008:31) strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.  
Joel Ross dan Michael dalam Fattah (2015:70) mengatakan bahwa “tanpa strategi, organisasi seperti kapal tanpa kemudi, akan berputar-putar”, maksudnya adalah tanpa strategi, organisasi seperti tidak ada tujuan dan hanya akan berjalan ditempat.
- b. **Pengertian distribusi**  
Menurut Kotler dalam Noordiana dan Rupilu (2019: 64) mengenai distribusi adalah : “*the various the company undertakes to make the product accessible and available to target customer*”. Berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk membuat produknya mudah di peroleh dan tersedia untuk konsumen sasaran.  
Menurut Arifin dan Hadi (2007: 74) saluran distribusi yaitu perantara perdagangan yang melakukan kegiatan menyalurkan produk dari produsen kepada konsumen, mulai dari distributor, pedagang besar, sampai pengecer. Peranan saluran distribusi ini penting karena pada umumnya tidak semua barang dapat dikonsumsi secara langsung oleh pemakai.
- c. **Saluran distribusi**  
Menurut *the american marketing association* dalam Swastha dan Irawan (2008: 285) saluran distribusi merupakan struktur unit organisasi dalam perusahaan dan luar perusahaan yang terdiri atas agen, dealer, pedagang besar dan pengecer, melalui mana

sebuah komoditi, produk, atau jasa dipasarkan. Sedangkan menurut Kodrat (2009: 202) Intinya berbicara mengenai saluran distribusi membicarakan dua kutub yaitu kutub principal (produsen) dan kutub konsumen. Kutub produsen adalah bagaimana produk tersebut dapat tersebar secara luas. Adapaun dari sisi konsumen adalah bagaimana konsumen bisa memperoleh produk dengan mudah.

Adapun beberapa jasa atau perantara dalam saluran distribusi yaitu:

1. Armada penjualan (*sales force*), merupakan jasa saluran pemasaran yang dibentuk sendiri oleh perusahaan dalam rangka untuk menyalurkan atau menjual produk-produknya.
2. Pedagang (*merchant*), merupakan perantara pembeli yang mempunyai hak atas barang dan menjual kembali barang tersebut
3. Pedagang besar (distributor), merupakan perusahaan jasa yang menjual produk kepada pembeli atau pengecer untuk dijual kembali
4. Perwakilan produsen (*manufactures representation*), merupakan sebuah perusahaan yang mewakili dalam menjual langsung ke konsumen akhir.
5. Agent penjualan (*sales agent*), merupakan perantara yang menjual produk atas nama produsen, tetapi tidak memiliki hak atas barang tersebut.
6. Pialang (*broker*), merupakan perantara yang mempertemukan penjual dengan pembeli dan mendapatkan imbalan
7. *Fasilitator*, merupakan perantara yang bekerja membantu dalam proses penyaluran, tetapi tidak memiliki hak atas barang tersebut ataupun negosiasi

### Strategi distribusi

Menurut Tjiptono (2017: 364) Strategi distribusi berkenaan dengan penentuan dan manajemen saluran distribusi yang dipergunakan oleh produsen untuk memasarkan barang dan jasanya, sehingga produk tersebut dapat sampai di tangan konsumen sasaran dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan, pada waktu diperlukan, dan ditempat yang tepat.

Secara garis besar, terdapat enam macam strategi distribusi yang dapat digunakan, yaitu:

1. Strategi struktur saluran distribusi
2. Strategi cakupan distribusi
3. Strategi saluran distribusi berganda
4. Strategi modifikasi saluran distribusi
5. Strategi pengendalian saluran distribusi

### 6. Strategi manajemen konflik dalam saluran distribusi

Secara lebih lanjut ke enam strategi di atas dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi struktur saluran distribusi  
Strategi ini berkaitan dengan penentuan jumlah perantara yang digunakan untuk mendistribusikan produk dari produsen ke konsumen. Alternatif yang dipilih dapat berupa distribusi langsung atau distribusi tidak langsung yaitu menggunakan perantara. Tujuan strategi ini adalah untuk menjangkau jumlah pelanggan yang optimal pada waktu yang tepat dan dengan biaya rendah, namun dapat meraih dan menjaga tingkat pengendalian distribusi tertentu. Manfaat distribusi langsung adalah perusahaan dapat mengidentifikasi perubahan sikap pelanggan, sehingga mampu menyesuaikan bauran pemasarannya. Sedangkan manfaat distribusi tidak langsung adalah perusahaan dapat memanfaatkan kontak hubungan, pengalaman, spesialisasi, dan skala ekonomis operasi para perantara, yang karenanya perusahaan mampu menghemat pengeluarannya.
2. Strategi cakupan distribusi  
Strategi ini berkaitan dengan penentuan jumlah perantara di suatu wilayah atau *market exposure*. Tujuan strategi ini adalah melayani pasar dengan biaya minimum namun bisa menciptakan citra produk yang diinginkan. Ada tiga model dari strategi ini. Yaitu:
  - 1) Distribusi eksklusif, yaitu produsen hanya menunjuk satu orang perantara khusus untuk menyalurkan barangnya di daerah atau wilayah tertentu, dengan syarat perantara itu tidak boleh menjual produk produsen lain.
  - 2) Distribusi Intensif, yaitu produsen berusaha menyediakan produknya di semua gerai ritel yang mungkin memasarkannya. Keuntungan strategi ini adalah produk perusahaan tersedia luas di pasar.
  - 3) Distribusi Selektif, yaitu strategi menempatkan produk perusahaan di beberapa gerai ritel saja dalam suatu daerah tertentu. Hal ini dimungkinkan bila volume penjualan yang tinggi bisa diperoleh dari beberapa gerai ritel saja, perantara yang digunakan memberikan kontribusi besar terhadap tujuan distribusi yang ditetapkan produsen,

### Strategi saluran distribusi berganda

Strategi saluran distribusi berganda yaitu penggunaan lebih dari satu saluran yang berbeda

untuk melayani beberapa segmen pelanggan. Tujuannya adalah untuk memperoleh akses yang optimal pada setiap segmen. Dengan menerapkan strategi ini, perusahaan dapat memperluas cakupan pasar, menekan biaya saluran distribusi, dan lebih menyeragamkan penjualannya. Penggunaan saluran distribusi ganda ini ada dua jenis, yaitu:

- 1) Saluran komplementer, yaitu jika masing-masing saluran menjual produk yang tidak saling berkaitan atau melayani segmen pasar yang tidak saling berhubungan.
- 2) Saluran kompetitif, yaitu jika produk yang sama dijual melalui dua saluran yang berbeda tapi bersaing satu sama lain. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan penjualan. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa jika para distributor harus saling bersaing, naik dalam menjual produk perusahaan maupun produk perusahaan lainnya, maka masing-masing distributor akan bekerja dan bersaing secara gigit.

#### Strategi modifikasi saluran distribusi

Strategi modifikasi saluran distribusi adalah strategi mengubah susunan saluran distribusi yang ada berdasarkan evaluasi dan peninjauan ulang. Dengan mengubah susunan saluran distribusi diharapkan perusahaan dapat menjaga sistem distribusi yang optimal pada perubahan-perubahan lingkungan tertentu. Dalam pasar yang sangat kompetitif struktur saluran yang optimal harus selalu diubah setiap waktu.

#### Evaluasi saluran

Evaluasi pada saluran ini harus menggunakan kriteria-kriteria yang tepat. Kriteria utama yang dapat digunakan meliputi:

- a. Biaya distribusi.
- b. Cakupan pasar (penetrasi),
- c. Layanan pelanggan (*customer service*),
- d. Komunikasi dengan pasar dan pengendalian jaringan saluran.
- e. Kadangkala faktor sekunder seperti dukungan saluran dalam peluncuran produk baru serta kerja sama mereka dalam promosi produk perusahaan juga perlu dipertimbangkan.

#### Modifikasi saluran

Perubahan dapat dilakukan dengan menambah atau mengurangi anggota didalam saluran, menambah atau mengurangi saluran pasar khusus, atau mendirikan saluran yang baru untuk menjual barang di seluruh pasar. Setiap perubahan yang dilakukan harus sesuai dengan strategi pemasaran keseluruhan, dalam arti pengaruh perubahan tersebut terhadap unsur-

unsur bauran pemasaran lainnya (produk, harga, dan promosi) perlu dipelajari secara seksama.

#### Strategi pengendalian saluran distribusi

Strategi pengendalian saluran distribusi adalah menguasai semua anggota dalam saluran distribusi agar dapat mengendalikan kegiatan mereka secara terpusat ke arah pencapaian tujuan bersama. Jenis-jenis strategi pengendalian saluran yang biasa digunakan antara lain:

*Vertical Marketing System (VMS)*. Yaitu jaringan yang dikelola secara terpusat dan profesional, yang sejak awal di desain untuk mencapai penghematan dalam operasi dan hasil pemasaran yang maksimal. Ada tiga jenis VMS, yaitu:

*Corporate VMS*, yaitu jaringan yang terbentuk jika para anggota saluran di tingkat distribusi yang berbeda dimiliki dan dioperasikan oleh satu perusahaan. Jadi, urutan-urutan produksi dan distribusi dikuasai oleh satu perusahaan tertentu. Bentuk integrasi vertikal ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan yang ingin mengendalikan saluran distribusinya.

- a. *Administered VMS*, Yaitu suatu jaringan yang kegiatan-kegiatan pemasarannya terkoordinasi dalam program yang disusun oleh satu atau beberapa perusahaan, dimana perusahaan yang bersangkutan tidak berstatus sebagai pemilik keseluruhan jaringan. Perusahaan tersebut dianggap sebagai pemimpin karena ukuran dan kekuatannya yang besar.
- b. *Contractual VMS*, yaitu suatu jaringan yang terdiri dari anggota-anggota saluran independent yang mengintegrasikan program-program pemasarannya dalam perjanjian (kontrak) untuk mencapai penghematan atau hasil pemasaran yang lebih baik.
- c. *Horizontal marketing System (HMS)*, merupakan jaringan yang terbentuk apabila beberapa perusahaan perantara yang tidak berkaitan menggabungkan sumber daya dan program pemasarannya guna memanfaatkan peluang pasar yang ada, yang dalam hal ini mereka berada di bawah satu manajemen.

Strategi manajemen konflik dalam saluran distribusi

- a. Konflik horizontal, terjadi diantara perantara yang sejenis.
- b. Konflik vertikal, terjadi antar anggota saluran distribusi yang terdiri dari:
  - 1) Konflik antara produsen dan pedagang grosir
  - 2) Konflik antara produsen dan pengecer

Sumber konflik umumnya adalah ketidaksamaan tujuan, hak dan peranan yang tidak jelas, perbedaan persepsi, dan sangat besarnya ketergantungan perantara kepada produsen. Untuk mengelola dan menangani konflik dalam saluran distribusi, perusahaan dapat menerapkan salah satu atau beberapa strategi berikut:

1. *Bargaining Strategy*, yaitu salah satu anggota saluran berinisiatif sendiri dalam proses tawar-menawar, dimana ia bersedia mengalah, dengan harapan pihak lain juga berbuat serupa. Strategi ini hanya dapat dijalankan jika
2. *Boundary strategy*, yaitu menangani konflik dengan diplomasi, dimana kedua belah pihak mengirim wakil-wakilnya untuk berunding memecahkan konflik yang terjadi.
3. *Interpenetration strategy*, yaitu pemecahan konflik dengan interaksi informal yang sering melibatkan pihak lain untuk membangun apresiasi terhadap pandangan masing-masing.
4. *Superorganizational strategy*, yaitu menggunakan pihak ketiga yang netral untuk menangani konflik.
5. *Superordinate goal strategy*, yaitu para anggota saluran yang berkonflik menetapkan tujuan bersama.
6. *Exchange of person strategy*, yaitu masing-masing pihak yang berkonflik saling bertukar personil. Tujuannya adalah agar masing-masing pihak dapat memahami sudut pandang dan situasi yang dihadapi pihak lain.
7. *Cooptation*, yaitu menggunakan pimpinan organisasi lain yang ditempatkan di dewan penasehat atau dewan direktur untuk mendengarkan pendapatnya dalam mengatasi konflik.

### Tujuan penjualan

#### Pengertian penjualan

Menurut Swastha (2012: 8) Penjualan adalah suatu kegiatan dimana penjual mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk bersedia membeli barang atau jasa yang ditawarkannya. Jadi dengan adanya penjualan akan tercipta suatu proses pertukaran barang atau jasa antara penjual dengan pembeli.

Sedangkan menurut Marom (2002: 28) penjualan artinya penjualan barang dengan sebagai usaha pokok perusahaan yang biasa dilakukan secara tertatur

### Tujuan penjualan

Tujuan menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah arah, haluan, atau jurusan (<https://jagokata.com/arti-kata/tujuan.html>.

Diakses pada 20 Juni 2020). Penjualan adalah suatu proses pertukaran barang dan jasa oleh penjual dengan pembeli dalam rangka terciptanya saling menguntungkan. Tujuan penjualan adalah arah atau sasaran yang ingin di capai setelah melakukan penjualan. Tercapainya tujuan penjualan suatu perusahaan bisa diukur dengan.

- 1) mencapai volume penjualan tertentu  
Menurut Kotler dalam Swastha (2008: 404) Volume penjualan dapat diartikan sebagai penghasilan kotor atau omset yang diperoleh perusahaan. Omset adalah seluruh pendapatan yang diperoleh sebelum dikurangi modal dan beban-beban. Setiap perusahaan pasti memiliki volume penjualan tertentu yang ditargetkan untuk dicapai.
- 2) Mendapatkan laba tertentu  
Kotler dalam Swastha (2008: 404) juga menyebutkan bahwa laba atau sering juga disebut dengan pendapatan bersih adalah selisih pendapatan dan keuntungan dikurangi beban dan kerugian.
- 3) Menunjang pertumbuhan perusahaan  
Menurut Kasmir dalam Swastha (2008:107) pertumbuhan perusahaan merupakan rasio pertumbuhan mencerminkan kemampuan perusahaan mempertahankan ekonominya di tengah perekonomian dan sektor usahanya. Pertumbuhan perusahaan dapat dilihat berdasarkan pertumbuhan aset dan pertumbuhan penjualan

#### a. Pencapaian tujuan penjualan

Menurut kamus besar bahasa Indonesia arti kata pencapaian adalah suatu perbuatan mencapai. Sedangkan mencapai adalah hendak memegang (dengan mengulurkan tangan, belalai, dan sebagainya). Artinya adalah sebuah perbuatan meraih sesuatu yang diinginkan. Sedangkan pencapaian tujuan penjualan adalah meraih sesuatu yang sudah ditargetkan setelah melakukan penjualan. (<https://typoonline.com/kbbi/mencapai> . Diakses pada 20 Juni 2020)

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Bagdon dan Taylor dalam Moleong (2016: 5) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

### Fokus Penelitian

Karena terlalu luasnya masalah maka dalam penelitian kualitatif peneliti akan membatasi masalah yang disebut dengan fokus yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum. Adapun focus penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Implementasi strategi distribusi yang dilakukan oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang, yang meliputi sub fokus sebagai berikut:
  - a. Strategi struktur saluran distribusi
  - b. Strategi cakupan distribusi
  - c. strategi saluran distribusi berganda
  - d. Strategi modifikasi saluran distribusi
  - e. Strategi pengendalian saluran distribusi
  - f. Strategi manajemen konflik dalam saluran distribusi

Kendala pada implementasi strategi distribusi yang dilakukan oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang.

Pencapaian tujuan penjualan PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang. Pengukuran dilakukan dengan berfokus pada tercapai atau tidaknya tujuan penjualan, yaitu:

- a) mencapai volume penjualan tertentu
- b) Mendapatkan laba tertentu
- c) Menunjang pertumbuhan perusahaan atau toko

### Setting dan Subjek Penelitian

Lokasi penelitian ini yaitu pada PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang, yang bertempat di kelurahan Pakisjajar, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur.

### Sumber data

- 1) Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian secara langsung berhadapan dengan yang diteliti, seperti hasil wawancara yang dilakukan antara peneliti dan informan penelitian atau hasil kuesioner.
- 2) Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dari sumber – sumber yang telah ada, misalnya laporan perusahaan yang berbentuk tulisan.

### Pengumpulan data

- 1) Wawancara
- 2) Observasi

### 3) Dokumentasi

### Instrumen Penelitian

Validasi peneliti yang digunakan sebagai instrumen peneliti meliputi : Penelitian ini terdapat dua informan, diantaranya :

- 1) Informan kunci, yaitu orang-orang yang sangat memahami permasalahan yang akan diteliti. Adapun informan kunci dalam penelitian ini yaitu Bapak Lukman Wahidin selaku ASPS (*area sales and promotion supervisor*)PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang.
- 2) Informan tambahan, yaitu Bapak Dwi Andika selaku ASPR (*area sales and promotion representative*) PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang.

### Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan model data interaktif yang telah dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiono (2016:247). Aktivitas dalam analisis data yaitu:

- 1) pengumpulan data
- 2) reduksi data
- 3) penyajian data
- 4) penarikan kesimpulan atau verifikasi.

### Keabsahan Data

Teknik keabsahan data yang digunakan oleh peneliti adalah teknik triangulasi sumber. Teknik pengumpulan data triangulasi sumber dapat lebih meningkatkan pemahaman peneliti terhadap permasalahan yang sedang diteliti.

## PEMBAHASAN PENELITIAN

### Implementasi Strategi Distribusi

1. Strategi struktur saluran distribusi

Penjualan langsung dilakukan oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang dengan melakukan event guna berinteraksi langsung dengan konsumen secara rutin sehingga mengerti kondisi pasar secara nyata. Tujuannya selain melakukan penjualan adalah edukasi dan promosi.

Penjualan tidak langsung dilakukan oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang dengan menunjuk satu perantara untuk mendistribusikan produknya ke konsumen. Yaitu dengan menunjuk

- perusahaan distributor PT Indomarco Adi Prima.
2. Strategi cakupan distribusi
 

PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang bekerja sama dengan pihak distributor yang ditunjuknya yaitu PT Indomarco Adi Prima untuk menentukan jumlah perantara dalam enam lokasi jangkauan *stock point*. Yaitu, Malang 1, Malang 2, Jombang, Madiun, Tulungagung, Kediri. Menurut (Tjiptono, 2017: 368) strategi cakupan distribusi berkaitan dengan penentuan jumlah perantara di suatu wilayah tertentu. Model strategi cakupan distribusi yang digunakan adalah model distribusi itensif.
  3. Strategi saluran distribusi berganda
 

Implementasi yang dilakukan oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang adalah dengan menggunakan model saluran komplementer. Yaitu masing –masing saluran melayani segmen pasar yang tidak saling berhubungan. PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang menggunakan dua saluran yang bernama *modern market* dan *tradisional market*.
  4. Strategi modifikasi saluran distribusi
 

Implementasi dalam hal ini yaitu PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang bekerja sama dengan PT Indomarco Adi Prima untuk menambah jumlah saluran yang ada.

Sebelum melakukan perubahan, yang pertama kali dilakukan adalah evaluasi atau peninjauan ulang dengan menggunakan kriteria-kriteria yang tepat.

Selanjutnya adalah dilakukan perubahan dengan menambah atau anggota dalam saluran berdasarkan kesepakatan bersama dengan pihak distributor. . Contoh perubahan yang pernah dilakukan oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang adalah penambahan Kerjasama dengan toko ritel sebagai perantara distribusi sebanyak 4.819 toko di bulan Juli 2019. Tujuannya adalah untuk melakukan penetrasi.
  5. Strategi pengendalian saluran distribusi
 

PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang dan PT Indomarco Adi Prima selaku pihak distributor, keduanya adalah jaringan perusahaan yang dikelola oleh PT Indofood CBP. Sehingga keduanya di kendalikan secara terpusat berdasarkan kesepakatan – kesepakatan yang sudah disepakati bersama.

Ada beberapa jenis strategi pengendalian saluran distribusi yang dapat digunakan, dalam hal ini PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang bekerjasama dengan pihak distributor PT Indomarco Adi Prima

dan PT Indofood CBP selaku HO (head organization) menerapkan jenis strategi pengendalian corporate vertical marketing system. Yaitu, jaringan yang dikelola secara terpusat dan profesional, yang dimiliki dan dioperasikan oleh satu perusahaan. Jadi, urutan produksi dan distribusi dikuasai oleh satu perusahaan tertentu .

6. Strategi manajemen konflik dalam saluran distribusi

Konflik yang dihadapi adalah konflik vertical, yaitu konflik dengan pihak distributor yaitu PT Indomarco Adi Prima.

Implementasi strategi manajemen konflik dalam saluran distribusi yang dilakukan oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang yaitu dengan membicarakannya secara baik-baik, atau mengirim supervisor sebagai wakil untuk berunding dan menetapkan kesepakatan bersama. Dalam hal ini PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang menggunakan jenis strategi *boundary strategy* dan *superordinate goal strategy*. *Boundary strategy* adalah menangani konflik dengan diplomasi, dimana kedua belah pihak mengirim wakil-wakilnya untuk berunding memecahkan konflik yang terjadi. *Superordinate goal strategy* adalah para anggota saluran yang berkonflik menetapkan tujuan bersama .

#### **Kendala yang dihadapi dalam implementasi strategi distribusi**

Kendala terbesar yang dialami oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang dalam implementasi strategi distribusi adalah tidak sesuai visi dan misi antara PT Indo Oji Sukses Pratama sebagai produsen dan PT Indomarco Adi Prima sebagai distributor dalam mendistribusikan produknya. PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang menginginkan pertumbuhan penjualan secara cepat dalam jangka pendek. Sedangkan, pihak distributor yaitu PT Indomarco Adi Prima menginginkan pertumbuhan penjualan secara jangka panjang, dengan cara melakukan persebaran distribusi seluas luasnya dengan memaksimalkan banyaknya perantara. Sehingga menyebabkan konflik vertical yang sebenarnya tidak perlu terjadi. Hal ini diakibatkan kurang terjalannya hubungan secara baik antara PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang dengan pihak distribusi PT Indomarco Adi Prima.

#### **Pencapaian Tujuan Penjualan**

1. Mencapai volume penjualan tertentu
 

Volume penjualan yang dicapai oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang belum bisa mencapai target. Volume penjualan

yang di capai oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang pada periode Juni 2019 – Mei 2020 berjumlah 6.949.310.062. Nominal ini masih mencapai 95 % dari volume penjualan yang di targetkan yaitu 7.300.000.000.

Tidak sampainya target volume penjualan dikarenakan terjadinya modifikasi saluran distribusi pada bulan Juli 2019 dengan penambahan 4.819 toko ritel. Hal ini berakibat terperasnya stock produk yang di miliki untuk didistribusikan ke banyak toko-toko baru.

## 2. Mendapatkan laba tertentu

Laba yang diterima oleh PT Indo Oji Sukses Prtama KC Malang masih belum bisa mencapai yang ditargetkan. PT Indo Oji Sukses Pratana KC malang pada periode Juni 20 19 – Mei 2020 meraup laba penjualan sebesar 903.410.308. Masih mencapai 95% dari laba yang ditargetkan oleh perusahaan, yaitu sebesar 949.000.000. Dikarenakan volume penjualan yang diterima pun tidak sesuai target dan adanya modifikasi saluran distribusi pada periode ini.

## 3. Menunjang pertumbuhan perusahaan

Mengingat laba dan volume penjualan yang diraup oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang masih belum mencapai target. Penjualan yang dilakukan oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang pada periode Juni 2019 – Mei 2020 dirasa belum bisa menunjang pertumbuhan perusahaan.

Pertumbuhan perusahaan dapat dilihat berdasarkan pertumbuhan asset dan pertumbuhan penjualan. Oleh karena itu jika dilihat dari pertambahan aset yang dimiliki oleh PT Indo Oji Sukses Prtama KC Malang, yaitu dengan adanya pabrik baru. Namun pertumbuhan pada penjualan yang dilakukan masih belum ada kenaikan yang signifikan, dengan bukti target penjualannya tidak tercapai. Maka bisa dikatakan penjualan yang dilakukan belum bisa menunjang pertumbuhan perusahaan tersebut.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang sudah menerapkan keenam strategi distribusi dalam mendistribusikan produknya. Namun masih disayangkan, kurang efektifnya dalam pengimplimentasian di strategi pengendalian saluran distribusi. PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang dinilai kurang

menjalin baik hubungan dengan pihak distributor yaitu PT Indoamarco Adi Prima. Hali ini menyebabkan sulitnya pengandilan pada tujuan bersama. Sehingga terjadilah konflik yang disebabkan oleh perbedaan tujuan dari kedua perusahaan tersebut, yang secara otomatis sangat mempengaruhi pada pencapaian tujuan penjualan yang sudah ditargetkan.

2. Kendala terbesar yang dialami oleh PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang dalam implementasi strategi distribusi adalah tidak sesuai visi dan misi antara PT Indo Oji Sukses Pratama sebagai produsen dan PT Indomarco Adi Prima sebagai distributor dalam mendistribusikan produknya.
3. PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang belum bisa mencapai tujuan penjualan yang ditargetkan. Penyebab terbesar tidak tercapainya tujuan penjualan di periode Juni 2019-Mei 2020 adalah kurang efektifnya implementasi strategi pengendalian saluran distribusi. Hal ini menyebabkan terjadinya konflik dengan pihak distributor yaitu PT Indomarco Adi Prima. Sehingga dalam penyelesaiannya diputuskan secara bersama untuk melakukan modifikasi dalam saluran distribusi dengan menambah kerjasama dengan gerai-gerai ritel secara besar-besaran. Hal ini menyebabkan penjualan yang dilakukan pun terhambat karena stock yang dimiliki terserap cukup banyak kepada toko-toko baru dan menyebabkan banyak retur terjadi.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas peneliti bermaksud memberikan saran sebagai berikut:

### Bagi PT Indo Oji Sukses Pratama KC Malang

1. Meningkatkan Implementasi strategi distribusi terutama pada strategi pengendalian saluran distribusi. Sehingga meminimalisir adanya konflik yang terjadi dalam saluran distribusi.
2. Lebih menjalin hubungan baik dengan pihak distributor demi tercapainya tujuan bersama.
3. Memaksimalkan penambahan gerai-gerai ritel sebagai perantara dalam saluran distribusi pada periode Juli 2019 untuk meningkatkan penjualan sebesar-besarnya.

### Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Untuk penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini bisa digunakan untuk bahan

perbandingan dan referensi untuk penelitian, dan sebagai bahan pertimbangan agar lebih memperdalam penelitian selanjutnya.

2. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menamba objek penelitian, yaitu PT Indomarco Adi Prima selaku pihak distributor yang mendistribusikan produk milik PT Indo Oji Sukses Pratama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin. I. dan Hadi Giana. W.(2007). *Membuka Cakrawala Ekonomi*. Bandung: PT Setia Purma Inves.
- Fattah.N. (2015). *Fungsi Kompetisi Inti Dalam Manajemen Strategik*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Kodrat.S.D. (2009). *Maajemen Distribusi: Old Distribution Chanel And Postmo Distribution Chanel Approach, Berbasis Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kodrat.S.D. (2009). *Manajemen Strategi: Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Moleong. L. J. (2016). *Mtodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Noordiana RY, N. dan Rupilu. W. (2009). *Manajemen UMKM Bagi Wanita*. Jember: CV Pustaka Abadi.
- Sugiono.(2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Suryanto.H.M (2016). *Sistem Operasional Manajemen Distribusi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Swastha Basu dan Irawan.(2008). *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Swastha Basu. (2012). *Manajemen Penjualan*. Yogyakarta: BPF.
- Tjiptono. F. (2017). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: CV Andi.
- Umar.H. (2008). *Strategic Manajemen In Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kamus besar Bahasa Indonesia. (<https://jagokata.com/arti-kata/tujuan.html>)
- Kamus besar Bahasa Indonesia. (<https://typhoonline.com/kbbi/mencapai>)