



ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI PENJUALAN (Studi Pada Industri Farmasi di Kota Semarang)

Wahyu Dyah Prastiwi

Abstraksi

Manajer penjualan sebagai pihak yang bertanggung jawab atas pengelolaan tenaga penjualan pada suatu organisasi penjualan hendaknya memahami bagaimana cara untuk meningkatkan efektivitas organisasi penjualannya. Studi ini memusatkan perhatiannya pada faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi penjualan. Tujuan penelitian ini adalah mengkaji pengaruh faktor kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan, dan komitmen organisasional terhadap efektivitas organisasi penjualan. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer penjualan pada perusahaan-perusahaan farmasi di kota Semarang. Data diperoleh dari kuesioner, dengan sampel 100 orang manajer penjualan. Data dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Secara keseluruhan, pengujian model, menunjukkan bahwa model yang dikembangkan dapat diterima. Hasil analisis mendukung lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual; kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual; dan kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan.

Kata Kunci: Efektivitas Organisasi Penjualan, Kinerja Hasil, Kinerja Perilaku, Desain Wilayah, Kontrol, Komitmen organisasional

Tenaga penjual mempunyai kontribusi berharga dalam memberikan keuntungan bagi perusahaan/organisasi dengan menjual barang atau jasa kepada konsumen. Tenaga penjual dewasa ini merupakan suatu kekuatan dinamis dalam dunia bisnis. Usaha-usaha dari tenaga penjual mempunyai dampak langsung terhadap kesuksesan suatu produk, keberadaan produk pada rak-rak *retailer*, membangun fasilitas *manufacturing*, membuka peluang bisnis dan membangkitkan order penjualan (Webster, 1992 dalam Matsuo dan Kusumi, 2002, p.840).

Salah satu aspek paling menantang dari tugas manajer penjualan (*sales manager*) adalah untuk mempertahankan dan memperkuat tenaga penjual yang mereka miliki (Rich dan Smith, 2000, p.242). Menurut Brashear *et al.* (1997, p.177), salah satu tujuan utama dari sebagian besar manajer penjualan adalah untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual sehingga dengan demikian akan meningkatkan penjualan total perusahaan. Kinerja tenaga penjual yang tinggi akan menyebabkan *profit*, pertumbuhan penjualan dan peningkatan kepuasan pelanggan serta akan meningkatkan efektivitas menyeluruh dari organisasi

penjualan (Babakus *et al.*, 1994, p.19). Evaluasi tentang kinerja tenaga penjual menjadi isu sentral yang kritis dalam *salesforce management* (Piercy *et al.*, 1998, p.79). Peningkatan biaya dalam mempertahankan tenaga penjual mendapat perhatian terbesar bagi sebagian besar manajer penjualan dalam kondisi pasar kompetitif yang terus meningkat (Barker, 1997, p.258). Oleh karena itu, manajer penjualan mempunyai tanggung jawab krusial untuk memastikan bahwa tenaga penjual mereka memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Adanya tekanan untuk meningkatkan profitabilitas telah memotivasi para manajer untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan praktek-praktek manajemen tenaga penjual yang efektif.

Pengidentifikasian variabel-variabel yang berasosiasi dengan kinerja tenaga penjual agar lebih baik merupakan hal penting untuk memperbaiki praktek manajemen penjualan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Tenaga penjual mempunyai kontribusi terhadap volume penjualan, *profit* dan kepuasan pelanggan; karena peran kritis organisasional inilah sangatlah esensial bagi manajemen penjualan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi hasil akhir kinerja tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1367).

Ketika tenaga penjual bekerja dengan baik maka organisasi penjualan juga akan bekerja dengan baik, demikian juga sebaliknya. Jika organisasi penjualan mengalami peningkatan aktivitas persaingan yang semakin sengit, diperlukan suatu perubahan organisasi untuk mengantisipasi persaingan tersebut. Perubahan organisasi ke arah yang lebih baik akan mudah diraih oleh organisasi

yang melaksanakan efektivitas (Piercy *et al.*, 1997, p.46).

Hasil penelitian di bidang manajemen penjualan selama 2 dekade terakhir menyediakan pengetahuan yang cukup memadai berkaitan dengan anteseden kinerja penjualan. Namun demikian, prediktor-prediktor kinerja penjualan yang telah dikaji, secara tipikal bersifat lemah. Terlebih lagi, kinerja tenaga penjual sebagai suatu anteseden terhadap konsekuensi tenaga penjual juga menghasilkan pembuktian yang lemah. Hal ini mengakibatkan pemahaman terhadap dampak kinerja penjualan terhadap efektivitas organisasi penjualan sangatlah terbatas (Baldauf *et al.*, 2001a, p.109). Dimensi penelitian yang terbaru dari para pakar manajemen pemasaran mengkaji faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan.

Paradigma Walker, Churchill dan Ford (1979) menyajikan pengaruh organisasional, lingkungan dan karakteristik tenaga penjual sebagai anteseden dari efektivitas organisasi penjualan. Penelitian tentang anteseden efektivitas organisasi penjualan telah dilaksanakan di berbagai negara, antara lain: Cravens *et al.* (1993) di Amerika, Babakus *et al.* (1996), Piercy *et al.* (1998), Grant dan Cravens (1999) di Australia, Baldauf *et al.* (2001) di Austria dan Inggris serta Barker (2001) di Kanada.

Kontrol manajemen penjualan merupakan aspek yang diperlukan agar tenaga penjual dalam menjalankan tugasnya tidak melampaui batas kewenangan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Oleh karena itu, dalam mencapai efektivitas organisasi penjualan diperlukan faktor kontrol dari manajer penjualan. Disamping itu, tenaga penjualan seharusnya mengenal batas dan kondisi wilayah kerjanya agar dalam melaksanakan tugasnya tidak terjadi

tumpang tindih wilayah kerja. Rancangan/desain wilayah penjualan yang efektif merupakan hal penting pula dalam pencapaian efektivitas organisasi penjualan.

Penelitian ini juga mencoba mengkaji pengaruh komitmen organisasional dari tenaga penjual yang dipertimbangkan sebagai faktor organisasional dalam paradigma efektivitas organisasi penjualan. Tenaga penjual yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi penjualannya tentunya akan bersedia melakukan usaha-usaha yang dapat membantu tercapainya kesuksesan organisasi penjualannya. Dengan demikian dapat mempengaruhi pencapaian efektivitas organisasi penjualan.

Sangat penting bagi seorang manajer penjualan untuk tetap mengikuti perkembangan yang disebabkan pergerakan globalisasi yang timbul pada semua area pemasaran dan manajemen. Manajer penjualan sebagai pihak yang bertanggung jawab atas pengelolaan tenaga penjual harus memahami bagaimana cara untuk meningkatkan efektivitas organisasi penjualannya. Hal ini diperlukan agar organisasi penjualan menjadi tangguh sehingga dapat memenangkan persaingan bisnis. Oleh karena itu, tenaga penjual sebagai ujung tombaknya perlu ditingkatkan kemampuan dan sumber dayanya.

Manajer penjualan hendaknya terus mengadakan evaluasi yang berkesinambungan terhadap para tenaga penjualnya serta memahami faktor-faktor apa yang mendorong peningkatan efektivitas organisasi penjualan. Oleh karena itu, penelitian ini dilaksanakan pada tingkat manajer penjualan untuk mendapatkan sudut pandang strategi yang berarti.

Rumusan masalah yang diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu tentang

efektivitas organisasi penjualan adalah masih terdapatnya pembuktian yang lemah mengenai anteseden kinerja tenaga penjual (Churchill *et al.*, 1985 dalam Baldauf *et al.*, 2001a, p.109), sehingga hal ini mengakibatkan pemahaman tentang dampak kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan menjadi sangat terbatas (Baldauf *et al.*, 2001a, p.109).

Oleh karena itu, dapat ditarik suatu perumusan *research problems*, yaitu mengenai: faktor-faktor apakah yang berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas organisasi penjualan.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kontrol Manajemen Penjualan

Tenaga penjual dalam menjalankan pekerjaannya kadang akan melampaui batas kewenangan yang dimilikinya sehingga efektivitas organisasi penjualan tidak tercapai. Oleh karena itu, diperlukan kontrol yang benar dari pihak manajemen.

Kontrol manajemen penjualan mempertimbangkan bagaimana manajer penjualan memenuhi tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan melibatkan suatu perintah dan kontrol gaya kepemimpinan atau bahkan lebih banyak pengajaran/ bimbingan, gaya partisipasi (Grant dan Cravens, 1999, p.948). Anderson dan Oliver (1987, p.76) mengidentifikasi kontrol manajemen penjualan sebagai suatu rangkaian kisaran dari orientasi perilaku (*behaviour based*) dan orientasi hasil (*outcome based*).

Sistem kontrol tenaga penjual berorientasi perilaku (*behavior-based*) menekankan pada penggunaan manajer penjualan di lapangan (*field sales manager*) dan pada kompensasi gaji tetap untuk mengarahkan dan mengontrol

tingkah laku tenaga penjual (Oliver dan Anderson, 1994, p.56).

Keuntungan kontrol berorientasi perilaku (*behavior-based*) adalah manajer penjualan dapat memaksakan idenya tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh tenaga penjual untuk mencapai hasil jangka panjang serta mengarahkan mereka untuk melakukan tingkah laku tertentu sebagai bagian dari strategi perusahaan tanpa perlu meyakinkan mereka bahwa strategi tersebut valid (Anderson dan Oliver, 1987, p.78). Kegiatan manajemen penjualan yang berupa aktivitas *monitoring*, *directing*, *evaluating* dan *rewarding* merupakan elemen-elemen *behavior-based* kontrol manajemen penjualan (Piercy *et al.*, 1997, p.56). Makin sering manajer penjualan melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut maka sistem kontrol akan makin cenderung bersifat *behavior-based* (Baldauf *et al.*, 2001a, p.111).

Secara umum, sistem kontrol berbasis perilaku mengatur struktur transformasi pekerjaan (Stathakopoulos, 1998, p.539). Berdasarkan asumsi sebuah hirarki terpusat, kontrol perilaku dimulai dari atas ke bawah dalam bentuk prosedur-prosedur operasi. Untuk menjamin kepatuhan para bawahan terhadap prosedur, para atasan setiap saat memantau dan mengevaluasi dengan ketat tindakan bawahan. Disamping itu, untuk mengurangi efek penilaian subyektif maka digunakan umpan balik (*feedback*) sebagai alat untuk memulihkan dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan.

Grant dan Cravens (1999, p.953) mengemukakan bahwa *behavior-based* kontrol manajemen penjualan mempunyai pengaruh signifikan terhadap 4 ukuran skala efektivitas organisasi penjualan. *Behavior-based* kontrol manajemen penjualan akan menuju ke arah peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi penjualan dan melayani

kebutuhan pelanggan. Manajer penjualan yang menerapkan kontrol *behavior-based* mempunyai fokus lebih banyak pada kolaborasi daripada memberikan perintah/komando (Baldauf *et al.*, 2001a, p.111). Sistem kontrol idealnya harus dapat mengatur, baik motivasi maupun kemampuan (Challagalla dan Shervani, 1996, p.89). Kontrol berbasis perilaku menjamin motivasi melalui adanya penyeliaan yang ketat dan memperlancar kemampuan bawahan untuk berkinerja baik melalui penerapan prosedur operasi.

Fokus dalam penelitian ini adalah kontrol manajemen berorientasi perilaku (*behavior-based*). Hal ini diakibatkan oleh adanya pendapat empiris yang mengindikasikan bahwa semakin besar jangkauan *behavior-based* kontrol manajemen penjualan maka makin tinggi efektivitas organisasi penjualan. Selain itu, sistem kontrol berbasis perilaku memungkinkan pengidentifikasian hubungan antara perilaku penjualan dan kinerja yang efektif (Stathakopoulos, 1996, p.10). Sistem ini juga memungkinkan tenaga penjual untuk mempelajari cara-cara yang lebih baik dalam melaksanakan tugas penjualannya dan mendorong perilaku-perilaku yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual (Challagalla dan Shervani, 1996, p.90).

Cravens *et al.* (1993, p.53) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan tidak langsung dari *behavior-based* kontrol manajemen penjualan yaitu makin tinggi *behavior-based* kontrol manajemen penjualan maka akan makin baik efektivitas organisasi penjualan. Penelitian Piercy *et al.* (1997, p.61) menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif, manajer penjualan di lapangan pada umumnya secara signifikan menekankan pada pengajaran (*coaching*) dan komunikasi dalam kontrol

manajemen penjualannya. Kontrol manajemen dalam suatu konteks organisasi penjualan mempertimbangkan usaha-usaha manajer penjualan untuk mempengaruhi perilaku dan hasil akhir (*outcome*) dari personel-personel pemasaran mereka untuk memenuhi tujuan organisasi (Baldauf *et al.*, 2001b, p.477).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H1: Semakin tinggi tingkat kontrol manajer penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual.

Desain Wilayah Penjualan (Sales Territory Design)

Hal terumit dalam pengorganisasian waktu tenaga penjual secara efisien adalah perencanaan peliputan wilayah penjualan. Wilayah penjualan dapat berupa daerah geografis kecil dengan batas-batas nyata disertai dengan tanggung jawab atas semua pelanggan di wilayah itu, atau berupa wilayah yang lebih luas dan khusus melayani industri atau produk tertentu (Forsyth, 1993, p.154). Suatu wilayah penjualan adalah sekelompok pelanggan potensial / unit-unit geografik yang ditugaskan kepada seorang tenaga penjual, suatu cabang perusahaan, dealer atau suatu distributor untuk waktu tertentu (Basuroy, 2000).

Desain wilayah penjualan meliputi penentuan unit-unit pekerjaan dimana tenaga penjual bertanggung jawab (Grant dan Cravens, 1999, p.948). Desain tersebut dapat terdiri atas area geografis yang dirancang, kelompok pelanggan (*set of accounts*), atau kombinasi keduanya. Piercy *et al.* (1997, p.63) menyatakan bahwa kriteria dari desain dan ukuran organisasional menyediakan suatu tolok ukur penting untuk mengevaluasi sebuah organisasi penjualan serta untuk

pengidentifikasi area-area pengembangan guna mencapai efektivitas organisasi penjualan yang lebih tinggi.

Desain wilayah penjualan mencakup sejumlah isu seperti menentukan batas wilayah (pengalokasian tanggung jawab pelanggan), memutuskan ukuran tenaga penjual dan pengalokasian beban kerja (*workload*) tenaga penjual kepada pelanggan serta prospeknya (Piercy *et al.*, 1998, p.85). Estimasi tentang wilayah penjualan merupakan dasar untuk perencanaan yang efektif, pengarah dan pengendalian tenaga penjual (Basuroy, 2000). Pengaturan wilayah penjualan yang baik bermanfaat untuk memperluas cakupan pelanggan (*customer coverage*), meningkatkan penjualan, mendukung sistem evaluasi dan *rewards* yang adil, serta memperkecil biaya perjalanan (Zoltners dan Lorimer, 2000, p.140).

Desain wilayah penjualan yang baik menyediakan kesempatan terbaik bagi tenaga penjual untuk mendapatkan keuntungan dari karakteristik mereka sendiri yang dibantu dengan semua aktivitas manajer di lapangan (Barker, 2001, p.26). Tenaga penjual yang tidak memiliki kontrol terhadap ukuran atau potensi suatu wilayah, jumlah dana periklanan, dan reputasi umum perusahaan dalam wilayah tersebut, dapat menghasilkan kinerja yang buruk meskipun karakteristik atau kualitas supervisi manajemennya memadai.

Desain wilayah penjualan yang efektif memberikan suatu bidang yang penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi penjualan. Pihak manajemen harus tepat menentukan berapa jumlah pelanggan bagi masing-masing tenaga penjual, tanggung jawab produk, dan wilayah geografis yang dicakup (Baldauf *et al.*, 2001a, p.111). Peninjauan terhadap rencana wilayah penjualan dapat memastikan tercapainya peningkatan profitabilitas penjualan,

peliputan teratur dan terkendali atas seluruh wilayah, serta terbukanya lebih banyak kesempatan menjual dengan lebih sedikit perjalanan (Forsyth, 1993, p.155). Desain organisasi penjualan juga penting bagi efektivitas organisasi penjualan karena menyediakan kesempatan bagi tenaga penjual untuk mendapatkan level kinerja yang tinggi (Piercy *et al.*, 1997, p.61). Desain organisasi penjualan merupakan pengaruh utama kinerja tenaga penjual dalam survei perusahaan-perusahaan di Australia (Babakus *et al.*, 1994, p.22).

Konstruk kepuasan dengan desain wilayah penjualan mempertimbangkan bagaimana eksekutif merasakan kesesuaian struktur desain wilayah penjualan untuk organisasi penjualan. Dalam menyeleksi atau memodifikasi desain wilayah penjualannya, *chief sales executive* dapat mengevaluasi struktur organisasi penjualannya, desain wilayah dan atau alokasi keputusan usaha penjualan (Baldauf *et al.*, 2001a, p.111). Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan merupakan faktor kunci yang membedakan antara perusahaan yang lebih efektif dengan perusahaan yang kurang efektif (Barker, 2001, p.27).

Desain wilayah penjualan yang buruk dapat menjadi penghalang besar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual sehingga desain wilayah penjualan merupakan faktor penting dalam menghasilkan tenaga penjual yang mempunyai kinerja yang baik (Babakus *et al.*, 1994, p.23). Jika wilayah penjualan terlalu luas, terlalu kecil maupun terstruktur sehingga ketrampilan dan usaha tenaga penjual tidak dapat digunakan secara efektif, maka kinerja akan terpengaruh secara negatif (Grant dan Cravens, 1999, p.948).

Potensi dari suatu wilayah penjualan telah digunakan oleh beberapa peneliti

terdahulu sebagai salah satu karakteristik kritical yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual (Pilling *et al.*, 1999, p.38). Oleh karena itu, manajer penjualan harus selalu waspada terhadap kesempatan untuk mengembangkan desain wilayah penjualannya serta harus tepat dan pasti dalam merancang wilayah penjualan sehingga dapat membawa dampak positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H2: Semakin tinggi tingkat kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi dan keterlibatan (Makmuri Muchlas, 1994, p.94). Menurut Robbins (2001, p.69), komitmen organisasional adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasional yang tinggi berarti derajat pemihakan yang besar pula pada organisasi yang mempekerjakannya.

Komitmen organisasional adalah kekuatan relatif dari identifikasi seorang individu dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi (Cherrington, 1994, p.276). Dalam komitmen organisasional, karyawan mengidentifikasi secara khusus organisasi beserta tujuannya dan berharap dapat bertahan sebagai anggota dalam organisasi tersebut (Blau dan Boal, 1987 dalam Makmuri Muchlas, 1994, p.94). Jadi yang dimaksudkan dengan komitmen organisasional berarti mengidentifikasi

organisasi yang mempekerjakan seseorang.

Terdapat 2 tipe komitmen, yaitu *continuance commitment (calculative)* dan *affective commitment*. *Continuance commitment* merupakan kesediaan individual untuk setia dengan organisasi tertentu karena berhubungan dengan adanya penghargaan ekonomi/ finansial. Sedangkan *affective commitment (moral)* adalah penerimaan personal individual tentang nilai dan tujuan organisasi (Cherrington, 1994, p.277). Karyawan merasakan komitmen moral terhadap organisasi sampai pada tingkat bahwa identitas personal dan harga diri mereka konsisten dengan tujuan organisasi. Sedangkan pada komitmen afektif, karyawan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya serta merasa lebih baik tentang kesempatan mereka untuk mengembangkan karir (Cherrington, 1994, p.277).

Komitmen organisasional mengindikasikan kekuatan keterlibatan tenaga penjualan dan loyalitasnya kepada organisasi (Johnston *et al.*, 1990 dalam Piercy *et al.*, 1998, p.84). Kinerja berhubungan positif dengan *affective commitment*, dan berhubungan negatif dengan *continuance commitment* (Cherrington, 1994, p.277). Komitmen organisasional akan mengarah pada berkembangnya kinerja (Rylander, 1998, p.142). Menurut Anderson dan Oliver (1987, p.78), komitmen organisasional diharapkan lebih tinggi jika tenaga penjualan berada di bawah sistem kontrol manajemen berorientasi perilaku (*behaviour-based*) sehingga kemudian kinerja perilaku tenaga penjualan menjadi meningkat.

Penelitian Anderson dan Oliver (1994, p.63) menunjukkan bahwa kontrol perilaku organisasi mendapatkan lebih banyak

pengaruh komitmen dari tenaga penjual mereka. Hasil penelitian Grant dan Cravens (1999, p.954) yang mengambil sampel tenaga penjual di Australia menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan komitmen organisasional pada organisasi penjualan yang kurang dan lebih efektif untuk 4 ukuran keefektifan (porsi pasar, profitabilitas, kepuasan *customer*, dan kepuasan terhadap organisasi).

Tenaga penjual yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi menunjukkan kinerja perilaku (*behavior*) dan hasil (*outcome*) yang tinggi pula (Piercy *et al.*, 1998, p.92). Komitmen organisasional tampaknya menjadi anteseden penting terhadap keefektifan organisasi penjualan (Grant dan Cravens, 1999, p.955).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H3: Semakin tinggi derajat komitmen organisasional tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual.

Kinerja Tenaga Penjual

Kinerja atau sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja tenaga penjual adalah tingkat dimana tenaga penjual dapat melakukan tugas pekerjaannya dengan baik dan memenuhi tanggung jawabnya secara efektif (Dubinsky *et al.*, 1994, p.227). Kinerja tenaga penjual dipresentasikan sebagai hasil akhir langsung dari kemampuan, tingkat ketrampilan, motivasi, persepsi peran dan organisasional tenaga penjual dengan variabel-variabel lingkungan (Brashear *et al.*, 1997, p.177). Kinerja tenaga penjual dikonseptualisasikan sebagai anteseden efektivitas (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1369). Kinerja tenaga penjual merupakan

pengaruh utama kinerja organisasi penjualan (Cravens *et al.*, 1992, p.10). Faktor-faktor lingkungan penjualan (misal: potensi pasar, kompetisi) dan faktor-faktor organisasional seperti kualitas manajemen, juga mempengaruhi kinerja organisasi.

Kinerja perilaku tenaga penjual berhubungan dengan tingkah laku tenaga penjual dan hasil-hasil yang mereka capai (Piercy *et al.*, 1997, p.44). Kinerja tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan saling berhubungan tetapi merupakan konsep yang secara terpisah berbeda (Barker, 1999, p.46). Kinerja tenaga penjual didefinisikan sebagai evaluasi tingkah laku tenaga penjual karena tingkah laku memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Churchill *et al.*, 1993, dalam Piercy *et al.*, 1998, p.81).

Kinerja perilaku (*behavioral*) merupakan evaluasi aktivitas dan strategi-strategi tenaga penjual dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan tanggung jawab mereka (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1370). Fokus kinerja ini cenderung lebih berat pada apa yang dilakukan tenaga penjual dibandingkan pada hasil akhir yang dicapai (Anderson dan Oliver, 1987, p.78). Penjualan adaptif, kerja tim, presentasi penjualan, perencanaan penjualan dan aktivitas-aktivitas pendukung penjualan termasuk ke dalam kinerja *behavior* (Piercy *et al.*, 1998, p.81). Grant dan Cravens (1999) dan Baldauf dan Cravens (2002) menambahkan dimensi pengetahuan teknis (*technical knowledge*) dalam kinerja ini.

Hasil penelitian Grant dan Cravens (1999) menunjukkan bahwa kinerja perilaku (*behavior*) mempunyai dampak langsung terhadap efektivitas organisasi penjualan dan dampak tidak langsung melalui kinerja *outcome*. Hasil penelitian Cravens *et al.* (1993) juga menunjukkan

pengaruh positif antara kinerja perilaku dan kinerja hasil (*outcome*) terhadap efektivitas organisasi penjualan. Demikian pula hasil penelitian Piercy *et al.* (1997) dan Baldauf *et al.* (2001a, p.116).

Secara tradisional, manajemen penjualan mendasarkan evaluasi kinerja mereka pada kinerja hasil (*outcome*). Namun ada beberapa gejala bahwa pendekatan ini akan berubah, sebagian diakibatkan strategi penjualan yang secara meningkat tergantung pada penjualan berorientasi tim (*team-oriented selling*) dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Corcoran *et al.*, 1995 dalam Piercy *et al.*, 1998, p.81). Kinerja perilaku yang tinggi akan menuju ke arah kinerja hasil yang tinggi pula dalam suatu organisasi (Grant dan Cravens, 1999, p.950).

Kinerja hasil (*outcome*) tenaga penjual mempertimbangkan kontribusi hasil tenaga penjual untuk tujuan organisasional (Anderson dan Oliver, 1987, p.77). Dimensi kinerja hasil (*outcome*) terdiri atas hasil-hasil yang diperoleh tenaga penjual, berupa ukuran-ukuran tradisional penjualan seperti: pangsa pasar dan pelanggan-pelanggan (*accounts*) baru (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1368). Ukuran kinerja tenaga penjual menggunakan komponen skala *multi-item* kinerja perilaku dan kinerja hasil (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1379). Contoh macam ukuran kinerja hasil adalah: memproduksi pangsa pasar yang tinggi bagi perusahaan dan melampaui semua target dan tujuan penjualan sepanjang tahun (Grant dan Cravens, 1999, p.952); penjualan produk-produk bermargin profit tinggi, menghasilkan penerimaan penjualan yang tinggi, penjualan produk/ jasa baru, mengidentifikasi dan menjual kepada pelanggan utama serta mengembangkan penjualan dengan profitabilitas jangka panjang (Piercy *et al.*, 1998, p.86). Ukuran kepuasan pelanggan dan profitabilitas juga

digunakan oleh beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja tenaga penjualan mereka (Business Week, 1994 dalam Piercy *et al.*, 1998, p.81). Macam kinerja tenaga penjual dan dimensi yang menyusunnya merupakan rangkuman ukuran-ukuran untuk total organisasi tenaga penjual (Cravens *et al.*, 1992, p.21).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H4: Semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual.

Efektivitas Organisasi Penjualan

Meningkatkan efektivitas organisasi penjualan merupakan kontributor kunci untuk mencapai tujuan perusahaan (Grant dan Cravens, 1999, p.945). Efektivitas organisasi penjualan didefinisikan sebagai ringkasan evaluasi dari keseluruhan hasil akhir organisasional (Cravens *et al.*, 1993, p.50). Efektivitas organisasi penjualan mengacu pada ringkasan indeks hasil akhir organisasional dimana tenaga penjual paling tidak ikut bertanggung jawab, seperti volume penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas penjualan (Baldauf *et al.*, 2001b, p.479).

Efektivitas terpisah dari kinerja tenaga penjual (misal: perilaku penjualan dan hasil penjualan). Jika tenaga penjual berkontribusi terhadap efektivitas organisasi penjualan, variabel-variabel organisasional dan lingkungan juga dapat berdampak pada efektivitas organisasi penjualan (Baldauf *et al.*, 2001a, p.109). Efektivitas organisasi penjualan merupakan suatu indikasi seberapa baik organisasi penjualan telah mengimplementasikan strategi bisnis dan pemasaran. Kinerja tenaga penjual yang tinggi diharapkan memberikan kontribusi terhadap keefektifan organisasi penjualan, namun faktor-faktor lain yang berada di luar kontrol

tenaga penjual (seperti perilaku kompetitif, potensi pasar dan perubahan selera pasar) juga dapat mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan (Piercy *et al.*, 1997, p.44).

Efektivitas organisasi penjualan merupakan konsekuensi dari usaha dan ketrampilan tenaga penjual, faktor-faktor organisasi dan pengaruh lingkungan yang tidak dapat dikendalikan (Walker *et al.*, 1979 dalam Baldauf dan Cravens, 2002, p.1369).

Efektivitas organisasi penjualan dipengaruhi oleh kinerja tenaga penjual tetapi menjadi lebih komprehensif karena terdapat juga banyak faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh tenaga penjual (Barker, 1997, p.259). Terdapat perbedaan krusial antara efektivitas tenaga penjual dengan efektivitas organisasi penjualan. Efektivitas tenaga penjual ditentukan oleh faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu tenaga penjual, sedangkan efektivitas organisasi penjualan lebih banyak dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang berkaitan dengan lingkungan dan praktek-praktek perusahaan tersebut (Barker, 2001, p.22).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H5: Semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi penjualan.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikembangkan untuk 20 butir pertanyaan yang ditujukan kepada para responden. Di dalam penelitian ini jenis data empiris ini didapat langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada para manajer penjualan perusahaan-

perusahaan farmasi di Kota Semarang yang terkait dengan obyek penelitian.

Populasi dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer penjualan perusahaan farmasi di Kota Semarang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah manajer penjualan yang sudah berpengalaman minimal 1 tahun. Dipilihnya manajer penjualan yang sudah berpengalaman sekitar kurang lebih 1 tahun adalah karena pengalaman dan pengetahuan teknis mengenai tenaga penjual yang dikelolanya sudah dipandang cukup menguasai. Perusahaan farmasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan farmasi yang sudah berumur lebih dari 5 tahun karena perusahaan tersebut dipandang sudah beroperasi dengan baik.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive random sampling*, yaitu informasi atau data yang diambil dari target yang spesifik (Sekaran, 1992). Alasan penggunaan teknik sampling ini adalah karena ada kriteria khusus bagi responden penelitian, yaitu manajer penjualan yang sudah bekerja minimal 1 tahun pada perusahaan farmasi yang sudah beroperasi minimal 5 tahun. Penentuan jumlah sampel ditentukan sesuai dengan persyaratan SEM yaitu antara 100-200 sampel (Augusty Ferdinand, 2000, p.47) atau 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi (Hair, 1995).

Sebagaimana yang diterangkan oleh Hadi (1993), *purposive sampling* merupakan kelompok subyek yang berdasarkan ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri atau sifat populasi sebelumnya. Langkah-langkah

pengambilan sampel dengan metode *purposive random sampling* adalah sebagai berikut:

1. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer penjualan pada perusahaan farmasi di kota Semarang yang sudah beroperasi minimal 5 tahun.
2. Manajer penjualan tersebut sudah bekerja minimal satu tahun.

Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, seperti tampak pada Gambar 1, model yang dikembangkan memenuhi syarat (*fit*) terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Dari hasil pengolahan data atas model yang dikembangkan didapatkan nilai *goodness of fit* (GFI) sebesar 0,853. Untuk menguji lebih lanjut nilai GFI, *fit index* di atas selanjutnya di-*adjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of fit index* (AGFI) adalah 0,810.

Hasil uji kesesuaian dari model tidak memenuhi batasan $GFI \geq 0,90$ dan $AGFI \geq 0,90$. Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang dapat diterima. Hal ini ditunjukkan pada hasil uji *fit index* yang lain seperti: *Chi-square statistic*, *rmsea*, dan

cmin/df. Fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada *full model*. Secara ringkas, hasil uji kesesuaian model penelitian tampak pada tabel 1 di bawah ini.

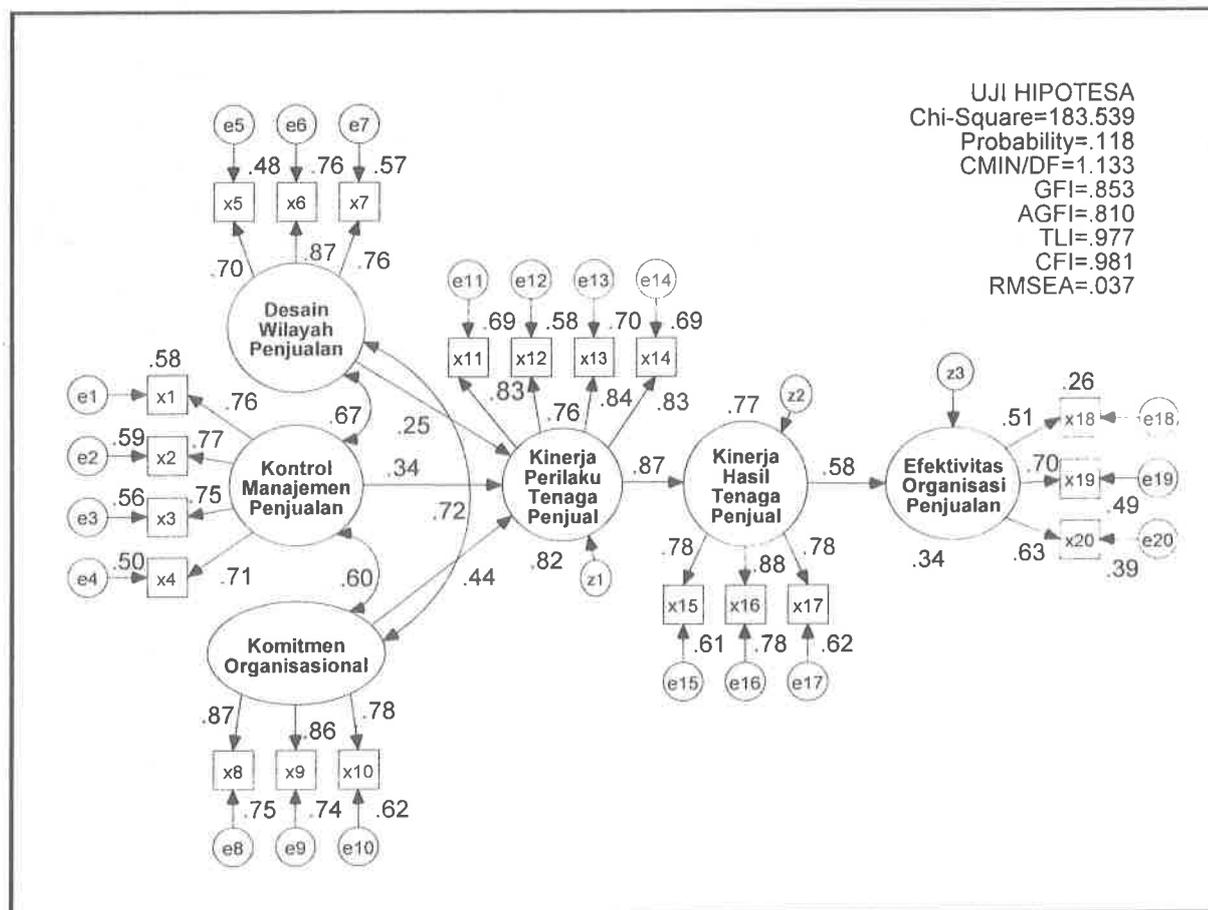
Nilai *probability* sebesar 0,118 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dengan matriks kovarians yang diestimasi. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi 0,05.

Hal ini diartikan bahwa hipotesis nol yang menyatakan antara matriks kovarians

sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak berbeda, dapat diterima. Secara umum, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Untuk uji statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakkan melalui nilai P dan CR masing-masing hubungan antar variabel. Untuk proses pengujian statistik ini tampak pada tabel 1.

Gambar 1
Hasil Pengujian *Structural Equation Model*



Tabel 1
Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Model	Evaluasi Model
Chi-Square	χ^2 (df:162) = 192,700	183,539	Baik
Probability	≥ 0,05	0,118	Baik
GFI	≥ 0,90	0,853	Marjinal
AGFI	≥ 0,90	0,810	Marjinal
TLI	≥ 0,95	0,977	Baik
CFI	≥ 0,95	0,981	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,133	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,037	Baik

Sumber: Data primer penelitian yang diolah, 2004

Tabel 2
Regression Weights

Variabel	Estimate	Stdized Estimate	S.E.	C.R.	P
KPTP <-- KMP	0.44	0.344	0.136	3.239	0.001
KPTP <-- KO	0.492	0.435	0.13	3.785	0.000
KPTP <-- DWP	0.314	0.249	0.159	1.973	0.048
KHTP <-- KPTP	0.804	0.875	0.104	7.749	0.000
EOP <-- KHTP	0.34	0.579	0.095	3.593	0.000
x4 <-- KMP	1	0.707			
x3 <-- KMP	1.041	0.749	0.16	6.503	0.000
x2 <-- KMP	1.05	0.765	0.158	6.665	0.000
x1 <-- KMP	1.052	0.759	0.162	6.484	0.000
x10 <-- KO	1	0.785			
x9 <-- KO	1.209	0.858	0.133	9.107	0.000
x8 <-- KO	1.137	0.868	0.122	9.324	0.000
x12 <-- KPTP	0.955	0.764	0.109	8.786	0.000
x13 <-- KPTP	1.044	0.839	0.102	10.193	0.000
x14 <-- KPTP	0.961	0.833	0.096	10.021	0.000
x17 <-- KHTP	1	0.784			
x16 <-- KHTP	1.135	0.883	0.122	9.272	0.000
x15 <-- KHTP	0.964	0.783	0.117	8.255	0.000
x18 <-- EOP	1	0.513			
x19 <-- EOP	1.152	0.7	0.299	3.853	0.000
x20 <-- EOP	1.269	0.626	0.359	3.536	0.000
x5 <-- DWP	1	0.696			
x6 <-- DWP	1.285	0.874	0.175	7.361	0.000
x7 <-- DWP	1.009	0.757	0.148	6.831	0.000
x11 <-- KPTP	1	0.832			

Sumber: Data primer penelitian yang diolah, 2004

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

H1: Kontrol manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel kontrol manajer penjualan dan variabel kinerja perilaku tenaga penjualan seperti yang tampak pada tabel 2 adalah sebesar 3,239; dengan nilai P sebesar 0,001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis pertama yang berbunyi "semakin tinggi tingkat kontrol manajer penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual" dapat terbukti.

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa variabel kontrol manajemen penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Variabel kontrol manajemen penjualan dibentuk oleh 4 indikator yaitu: pengawasan, pengarahan, pengevaluasian, dan pemberian *reward*. Sedangkan variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh indikator pengetahuan teknikal, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan.

Dengan demikian, semakin tinggi kontrol manajemen penjualan maka semakin tinggi pula kinerja perilaku tenaga penjual. Hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Baldauf *et al.* (2001b).

H2: Tingkat kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel desain wilayah penjualan dan variabel kinerja perilaku tenaga penjual seperti yang tampak pada tabel 2 adalah sebesar 1,973 dengan nilai P sebesar 0,048. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kedua yang berbunyi "semakin tinggi tingkat kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual" dapat terbukti meskipun tingkat signifikansinya kecil.

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Potensi pasar, cakupan wilayah penjualan, dan jumlah pelanggan merupakan indikator pembentuk variabel kepuasan terhadap desain wilayah penjualan. Sedangkan variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh indikator pengetahuan teknikal, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualan maka semakin tinggi pula kinerja perilaku tenaga penjual. Hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Barker (2001).

H3: Derajat komitmen organisasional tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel komitmen organisasional dan variabel kinerja perilaku tenaga penjual seperti yang tampak pada tabel 2 adalah sebesar 3,785 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai

ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, karena di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi "semakin tinggi derajat komitmen organisasional tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual" dinyatakan terbukti.

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Loyalitas, kesediaan dalam melaksanakan tugas, dan totalitas dalam bekerja merupakan indikator yang membangun variabel komitmen organisasional. Sedangkan variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh indikator pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan.

Dengan demikian, semakin tinggi derajat komitmen organisasional tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual. Hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Piercy *et al.* (1998).

H4: Kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel kinerja perilaku tenaga penjual dan variabel kinerja hasil tenaga penjual seperti yang tampak pada tabel 2 adalah sebesar 7,749 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keempat yang berbunyi "semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual" dapat terbukti.

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh indikator pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan. Sedangkan variabel kinerja hasil tenaga penjual dibentuk oleh 3 indikator yaitu target penjualan, tingkat penjualan, dan penjualan produk baru.

Dengan demikian, semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual. Hipotesis ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Cravens *et al.* (1993).

H5: Kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan.

Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel kinerja hasil tenaga penjual dan variabel efektivitas organisasi penjualan seperti yang tampak pada tabel 2 adalah sebesar 3,593 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kelima yang berbunyi "semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi penjualan" dapat terbukti.

Hasil pengujian terhadap hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan. Variabel kinerja hasil tenaga penjual dibentuk oleh 3 indikator yaitu target penjualan, tingkat penjualan, dan penjualan produk baru. Sedangkan variabel

efektivitas organisasi penjualan dibentuk oleh 3 indikator yaitu: volume penjualan, porsi pasar, dan profitabilitas.

Dengan demikian, semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi penjualan. Hipotesis ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Baldauf *et al.* (2002).

KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN

Berdasarkan pada rumusan masalah spesifik yang telah dijelaskan di depan yaitu: faktor-faktor apakah yang berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas organisasi penjualan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka terdapat lima kesimpulan terhadap perumusan masalah di atas. Kelima kesimpulan tersebut diuraikan sebagai berikut:

Kesimpulan pertama dari rumusan masalah dalam penelitian ini berawal dari pengaruh kontrol manajemen penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis pertama ini menunjukkan bahwa variabel kontrol manajemen penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Baldauf *et al.* (2001b).

Baldauf *et al.* (2001b) menyatakan bahwa jika tingkat kontrol manajer penjualan tinggi maka kinerja perilaku tenaga penjual juga akan tinggi. Sebaliknya jika tingkat kontrol manajer penjualan rendah maka kinerja perilaku tenaga penjual pun akan rendah. Hal ini diakibatkan karena keterlibatan manajer penjualan dalam aktivitas pengawasan, pengarahan, pengevaluasian, dan pemberian *reward* akan mendorong motivasi tenaga penjual untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga

kinerja perilaku mereka akan menjadi lebih baik.

Kesimpulan kedua dari penelitian ini adalah tentang pengaruh kepuasan pada desain wilayah penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis kedua ini menunjukkan bahwa variabel desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Barker (2001) yang menyatakan bahwa kepuasan manajer penjualan pada desain wilayah penjualannya mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

Semakin tinggi kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualannya akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual. Demikian juga sebaliknya. Hal ini diakibatkan karena kepuasan terhadap desain wilayah penjualan akan memotivasi tenaga penjual untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Tingkat kepuasan yang tinggi terhadap desain wilayah penjualan menunjukkan bahwa pengelolaan terhadap wilayah penjualan sudah baik sehingga kinerja tenaga penjual pun dapat lebih baik lagi.

Kesimpulan ketiga dari penelitian ini adalah tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis ketiga ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Piercy *et al.* (1998).

Komitmen organisasional yang tinggi dari tenaga penjual akan mendorong kinerja perilaku yang lebih baik. Tenaga penjual yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan menunjukkan kinerja perilaku tenaga penjual yang tinggi pula. Jika komitmen organisasional rendah

maka kinerja perilaku tenaga penjual juga rendah.

Kesimpulan keempat dari penelitian ini adalah tentang pengaruh kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis keempat ini menunjukkan bahwa variabel kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Cravens *et al.* (1993).

Cravens *et al.* (1993) menyatakan bahwa jika kinerja tenaga penjual tinggi maka kinerja hasil tenaga penjual juga akan tinggi. Demikian juga sebaliknya. Hal ini diakibatkan karena untuk menghasilkan kinerja hasil, tenaga penjual terlibat dengan berbagai tanggung jawab pekerjaan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang berhubungan dengan kinerja perilaku tenaga penjual akan meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual. Hasil-hasil yang dicapai tenaga penjual merupakan konsekuensi dari usaha dan ketrampilan tenaga penjual.

Kesimpulan kelima dari penelitian ini adalah tentang pengaruh kinerja hasil tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan. Hasil analisis terhadap hipotesis kelima ini menunjukkan bahwa variabel kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Baldauf *et al.* (2002).. Baldauf *et al.* (2002) mengemukakan bahwa jika kinerja hasil tenaga penjual tinggi maka efektivitas organisasi penjualan juga akan tinggi. Demikian juga sebaliknya. Logika dasar dari manajemen penjualan mendukung dampak positif kinerja hasil tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan. Kinerja hasil tenaga penjual yang tinggi akan mempunyai

dampak substansial terhadap efektivitas organisasi penjualan. Hal ini terjadi karena tenaga penjual bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi penjualan guna mencapai efektivitas organisasi penjualan.

IMPLIKASI TEORETIS

Implikasi utama dari penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan, komitmen organisasional, dan kinerja tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan.

1. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian Baldauf *et al.* (2001b) yang menyimpulkan bahwa kontrol dari manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hal ini diakibatkan karena keterlibatan manajer penjualan dalam aktivitas pengawasan, pengarahan, pengevaluasian, dan pemberian *reward* akan mendorong motivasi tenaga penjual untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga kinerja perilaku mereka akan menjadi lebih baik.
2. Penelitian ini juga mendukung penelitian Barker (2001) yang menyimpulkan kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualannya berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual melalui dimensi-dimensi: potensi pasar, cakupan wilayah penjualan, dan jumlah pelanggan. Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan akan memotivasi tenaga penjual untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Tingkat kepuasan yang tinggi terhadap desain wilayah penjualan menunjukkan bahwa pengelolaan terhadap wilayah

penjualan sudah baik sehingga kinerja tenaga penjual pun dapat lebih baik lagi.

3. Penelitian Piercy *et al.* (1998) membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Piercy *et al.* (1998, p.92) menyatakan bahwa komitmen organisasional akan menuju kepada peningkatan kinerja. Tenaga penjual yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan menunjukkan kinerja perilaku tenaga penjual yang tinggi pula. Jika komitmen organisasional rendah maka kinerja perilaku tenaga penjual juga rendah. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja perilaku adalah melalui dimensi-dimensi: loyalitas, kesediaan dalam melaksanakan tugas, dan totalitas dalam bekerja.
4. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian Cravens *et al.* (1993) yang menyimpulkan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual, melalui dimensi-dimensi: pengetahuan teknikal, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan. Agar menghasilkan kinerja hasil, tenaga penjual terlibat dengan berbagai tanggung jawab pekerjaan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang berhubungan dengan kinerja perilaku tenaga penjual meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual. Hasil-hasil yang dicapai tenaga penjual merupakan konsekuensi dari usaha dan ketrampilan tenaga penjual (Baldauf *et al.*, 2001a, p.113).
5. Penelitian Baldauf *et al.* (2002) membuktikan bahwa kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi

penjualan. Logika dasar dari manajemen penjualan mendukung dampak positif kinerja hasil tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan. Kinerja hasil tenaga penjual mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan melalui dimensi-dimensi: target penjualan, tingkat penjualan, dan penjualan produk baru. Kinerja hasil tenaga penjual yang tinggi akan mempunyai dampak substansial terhadap efektivitas organisasi penjualan. Hal ini terjadi karena tenaga penjual bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi penjualan guna mencapai efektivitas organisasi penjualan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui kajian telaah pustaka dan analisis data yang menggunakan SEM, maka implikasi kebijakan manajerial yang dapat diajukan adalah:

Kebijakan Manajemen Pertama

Kinerja tenaga penjual akan meningkat jika manajer penjualan meningkatkan kontrol terhadap tenaga penjual. Oleh karena itu, manajer penjualan harus mempertimbangkan untuk meningkatkan aktivitas-aktivitas mereka dalam hal pengawasan, pengarahan, pengevaluasian, dan pemberian *reward*. Hal ini terkait dengan peran manajer penjualan sebagai seorang fasilitator untuk membantu tenaga penjual berkinerja lebih baik.

Kebijakan-kebijakan yang dapat diambil antara lain adalah:

1. Dengan melihat faktor pendukung peningkatan kinerja tenaga penjual, maka para manajer penjualan hendaknya meningkatkan peran mereka dalam memberikan pengarahan dan bimbingan kepada

tenaga penjual. Pengarahan yang dapat diberikan antara lain menyangkut: cara presentasi penjualan yang tepat dan efektif, strategi-strategi dalam perencanaan penjualan, dan penjelasan mengenai produk yang ditawarkan perusahaan.

2. Setelah memberikan pengarahan, hendaknya para manajer meningkatkan peran mereka dalam mengawasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjual di lapangan. Hal ini perlu dilakukan agar tenaga penjual dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan tepat.
3. Tugas selanjutnya bagi para manajer penjualan adalah melakukan evaluasi atas aktivitas dan hasil kerja dari tenaga penjual. Hal ini perlu sebagai upaya untuk mendapatkan umpan balik dari tenaga penjual dan sebagai sarana untuk memperbaiki apabila masih terdapat kekurangan. Kegiatan ini juga dapat berperan dalam menumbuhkan motivasi tenaga penjual untuk berusaha lebih baik lagi.
4. Para manajer kemudian perlu memberikan *reward* bagi tenaga penjual yang berprestasi dan *punishment* bagi tenaga penjual yang tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini perlu sebagai sarana untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi tenaga penjual agar bekerja lebih giat.

Kebijakan Manajemen Kedua

Kinerja tenaga penjual akan meningkat jika desain wilayah penjualan dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajer penjualan harus mengelola dengan baik wilayah penjualannya. Hal ini antara lain mencakup pengelolaan mengenai *area coverage* di wilayah penjualan, penentuan target jumlah pelanggan yang harus dicapai, dan

pengetahuan tentang potensi pasar di wilayah penjualannya. Kebijakan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan harus mengelola dengan cermat cakupan area pasar di wilayah penjualannya. Hal ini mencakup tentang jumlah apotik dan dokter yang ada di wilayah penjualan mereka yang dikunjungi oleh tenaga penjual.
2. Perusahaan harus menetapkan target jumlah pelanggan yang harus dicapai oleh tenaga penjual di wilayah penjualan mereka. Sebagai contoh: perusahaan menetapkan target jumlah pelanggan yang harus dikunjungi dan membeli produk perusahaan kepada setiap tenaga penjual.
3. Manajer penjualan harus mengetahui potensi pasar di wilayah penjualan mereka kemudian mengembangkan potensi yang ada serta mengatasi hambatan yang ada, misalnya mengenai kompetitor di wilayah penjualan tersebut.

Kebijakan Manajemen Ketiga

Kebijakan ini terkait dengan komitmen organisasional sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Kinerja perilaku tenaga penjual akan meningkat pada kondisi dimana komitmen organisasional tinggi. Oleh karena itu, kebijakan manajemen yang dapat diambil adalah:

1. Perusahaan perlu untuk meningkatkan motivasi tenaga penjual agar memiliki tingkat komitmen organisasional yang tinggi. Misalnya dengan menetapkan sistem kompensasi (terkait dengan *continuance commitment*) dan sistem *reward* (terkait dengan *affective commitment*) yang jelas. Penetapan *reward* ini antara lain mencakup penghargaan bagi tenaga penjual yang berprestasi dan *punishment* bagi yang tidak dapat memenuhi target. Dengan

demikian diharapkan tingkat loyalitas tenaga penjual kepada perusahaan tempat dia bekerja, kesediaan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan, dan totalitas tenaga penjual dalam bekerja dapat meningkat.

Kebijakan Manajemen Keempat

Implikasi manajemen keempat yang dihasilkan dari model penelitian ini adalah kebijakan ini terkait dengan kinerja perilaku tenaga penjual. Kebijakan tersebut, antara lain:

1. Perusahaan perlu untuk terus mencari dan mengkaji berbagai alternatif strategi dalam aktivitas perencanaan penjualan sehingga dapat diterapkan oleh tenaga penjual di lapangan dan membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh tenaga penjual. Alternatif strategi tersebut hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang terjadi di lapangan.
2. Perusahaan perlu untuk mengadakan *training* bagi tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuan mereka tentang pengetahuan teknis, yakni pengetahuan yang menyangkut produk-produk yang ditawarkan dan ketrampilan mereka dalam melakukan penjualan adaptif, presentasi penjualan, serta perencanaan strategi penjualan yang akan dilaksanakan.
3. Perusahaan juga harus menyelenggarakan sistem seleksi dan rekrutmen yang baik dalam mempekerjakan tenaga penjual sehingga tenaga penjual yang dimiliki adalah tenaga penjual yang berkemampuan, berkemauan dan mempunyai ketrampilan yang baik dalam penjualan.

Kebijakan Manajemen Kelima

Implikasi manajemen kelima yang dihasilkan dari model penelitian ini adalah

kebijakan yang terkait dengan variabel kinerja hasil tenaga penjual dan variabel efektivitas organisasi penjualan. Kebijakan-kebijakan yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan, antara lain:

1. Perusahaan harus menetapkan batas target penjualan minimum yang harus dicapai oleh tenaga penjual. Penetapan target ini didasarkan pada hasil analisis mengenai potensi pasar yang ada.
2. Perusahaan menetapkan batas volume penjualan minimum dan penjualan produk baru yang harus dicapai oleh tenaga penjual. Penetapan ini disertai dengan adanya program *reward* bagi tenaga penjual yang berprestasi sehingga tenaga penjual termotivasi untuk meningkatkan pencapaian volume penjualannya dan juga semakin meningkatkan kecepatannya dalam menjual.
3. Perusahaan menetapkan batas porsi pasar dan profitabilitas minimum yang harus dicapai. Penetapan ini dilakukan berdasarkan pada hasil analisis potensi pasar dari perusahaan.

KETERBATASAN PENELITIAN

1. Penelitian ini dilakukan pada industri farmasi sehingga tidak dapat digeneralisir untuk semua jenis industri.
2. Penelitian tidak menyertakan variabel lain seperti misalnya konsep orientasi pelanggan, orientasi strategik, *marketing strategy*, dan struktur organisasi atau pengaruh karakteristik lingkungan industri.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang, yaitu sebaiknya pada penelitian yang akan datang mengambil obyek penelitian pada jenis industri lain, misalnya industri jasa

atau *consumer goods* untuk mendapatkan sudut pandang yang berbeda.

Selain itu, penelitian yang akan datang dapat pula dilaksanakan dengan sampel dan lokasi yang berbeda, misalnya dengan sampel tenaga penjual dan penelitian di kota lain. Penelitian yang akan datang diharapkan juga memasukkan variabel-variabel lain yang dipandang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, E dan R.L. Oliver, 1987, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51, October, pp.76-88
- Augusty Ferdinand, 2000, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip, Semarang
- Babakus, E., D.W. Cravens, K. Grant, T.N. Ingram dan R.W. LaForge, 1994, "Removing The Salesforce Performance Hurdles", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.9, No.3, pp.19-29
- Baldauf, A., D.W. Cravens dan N.F. Piercy, 2001a, "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organizations Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.21, No.2, pp.109-122
- _____, 2001b, "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations", *International Marketing Review*, Vol.18, No.5, pp.474-508
- Baldauf, A. dan D.W. Cravens, 2002, "The effect of moderators on the salesperson behavior performance dan salesperson performance outcome performance and sales organizations effectiveness relationships", *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.11/12, pp.1367-1388
- Barker, A.T., 1997, "Determinants of salesforce effectiveness: perceptions of field managers versus senior sales executives", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.15, No.6, pp.258-264
- _____, 1999, "Benchmarks of Successful Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.16, No.2, pp.95-104
- _____, 2001, "Salespeople characteristic, sales managers activities and territory design as antecedents of sales organization performance", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.19, No.1, pp.21-28
- Basuroy, S., 2000, "Sales Territories", *Issue*, No. 06/03/2 www.decisioncraft.com
- Brashear, T.G., D.N. Bellenger, T. Ingram dan H.C. Barksdale, 1997, "Salesperson behavior: antecedents and links to performance", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.12, No.3/4, pp.177-184
- Challagalla, G.N. dan T.A. Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and

- Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol.60, January, pp.89-105
- Cherrington, David J., 1994, *Organizational Behavior The Management of Individual and Organizational Performance*, Allyn and Bacon, Massachussets
- Cooper, D.R. dan C.W. Emory, 1995, *Metode Penelitian Bisnis, Jilid 1*, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Cravens, D.W., T.N. Ingram, K. Grant, R.W. LaForge dan C. Young, 1992, "In search of excellent sales organizations", *European Journal of Marketing*, Vol.26, No.1, pp.6-23
- _____, 1993, "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol.57, October, pp.47-59
- Dubinsky, A.J., F.J. Yammarino dan M.A. Jolson, 1994, "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes: an Alternate Perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 29
- Dunham, R.B., J.A. Grube, dan M.B. Castenada, 1994, "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 370-380
- Forsyth, Patrick, 1993, *Sales Management Handbook*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Grant, K. dan D.W. Cravens, 1999, "Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No.9/10, pp.945-957
- Good, Linda K, Thomas J. Page Jr., dan Clifford E. Young, 1996, "Assessing Hierarchical Differences in Job-Related Attitudes and Turnover Among Retail Managers", *JAMS*, Vol. 24, No. 2, pp.148-156
- Hunt, S.D. dan R.M. Morgan, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38
- Jaworski, Bernard J. dan Ajay K. Kohli, 1991, "Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, May, pp.190-201
- Krafft, Manfred, 1999, "An Empirical Investigation of The Antecedents of Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 63, July, pp. 120-134
- Makmuri Muchlas, 1994, *Perilaku Organisasi*, Program Pendidikan Pasca Sarjana Magister Manajemen Rumahsakit Universitas Gadjah Mada, PT. Karipta, Yogyakarta
- Manheim, Lauren J., Sarah Moore, Leon Grunberg, dan Edward S. Greenberg, 2003, "Pre- and Post-Termination Organizational Commitment and the Effects of Leaving", Working Paper, Institute of Behavioral Science Research Program on Political and Economic Change, Colorado
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, Penerbit LP3ES, Jakarta

- Matsuo, M. dan T. Kusumi, 2002, "Salesperson's procedural knowledge, experience and performance", *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.7/8, pp.840-854
- Mathieu, J.E. dan D.M. Zajac, 1990, "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194
- Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan)*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Oliver, Richard L. dan Erin Anderson, 1994, "An Empirical Test of Consequences of Behavior- and Outcome Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No.4, pp.53-67
- _____, 1995, "Behavior- and Outcome Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No.4, pp.1-15
- Piercy, N.F., D.W. Cravens dan N.A. Morgan, 1997, "Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.3, No.1, pp.43-69
- _____, 1998, "Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organization", *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.1/2, pp.79-100
- Pilling, Bruce K., Naveen Donthu dan Steve Henson, 1999, "Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.19, No.2, pp. 35-45
- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perception Through Factor Analysis", *The Asian Manager*, February-March, pp.12-40
- Rich, M.K. dan D.C. Smith. 2000. "Determining relationship skills of prospective salespeople", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.15, No.4, pp.242-259
- Robbins, Stephen P., 2001, *Organizational Behavior*, 9th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey
- Rylander, David H, 1998, "Change In Organizational Commitment For Sales Force Newcomers: An Exploratory Look At Early Employment Influences", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 108, pp. 140-146
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2th, John Wiley and Son Inc., Singapore
- Stathakopoulos, Vlasias, 1996, "Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.16, Spring, pp. 1-12
- _____, 1998, "Enhancing the performance of marketing managers: Aligning strategy, structure and evaluation systems", *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.5, pp. 536-558
- Zoltners, Andris. A dan Sally E. Lorimer, 2000, "Sales Territory Alignment: An Overlooked Productivity Tool", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.20, No.3, pp. 139-150