

# SISTEM KONTROL ARMADA PENJUALAN: SEBUAH MODEL KONSEPSUAL DAN PROPOSISI PENELITIAN

**Drs. Edward, MS**

*Universitas Jambi*

## Abstraksi

*Tujuan sistem kontrol armada penjualan adalah untuk menjamin pencapaian tujuan-tujuan keorganisasian yang diinginkan. Akan tetapi, kajian-kajian riset terdahulu mengenai sistem kontrol armada penjualan pada umumnya menemukan hubungan-hubungan yang relatif lemah antara sistem kontrol dan kinerja tenaga penjualan. Bahkan sistem kontrol dapat membuat tenaga penjualan berperilaku disfungsional. Artikel ini menutup kesenjangan riset-riset terdahulu dengan mengajukan sebuah model yang komprehensif mengenai sistem kontrol armada penjualan, yakni model sistem kontrol yang mengkaji efek-efek tidak langsung di samping efek-efek langsung serta model efek-efek moderator dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjualan, yang ketiganya dirangkum dalam tiga proposisi spesifik yang dapat menjadi arahan bagi riset mendatang.*

*Kata Kunci: Kontrol Manajemen Penjualan, Sistem Kontrol Armada Penjualan, Karakteristik Tenaga Penjualan, Kinerja Tenaga Penjualan*

Kontrol manajemen di dalam pustaka pemasaran akhir-akhir ini mulai banyak menarik perhatian para peneliti (Agarwal and Ramaswami 1993; Anderson and Oliver 1987; Baldauf et al. 2001b; Challagalla and Shervani 1996; Cravens et al. 1993; Darmon 1998; Jaworski 1988; Jaworski et al. 1993; Krafft 1999; Oliver and Anderson 1994; Ramaswami 1996; Stathakopoulos 1996) dan organisasi-organisasi penjualan mendapat penekanan yang paling banyak di dalam riset kontrol pemasaran. Kebanyakan dari kajian-kajian tersebut telah memberikan ciri bagi sistem kontrol, yakni sistem kontrol berbasis hasil dan sistem kontrol berbasis perilaku.

Menariknya, kajian-kajian empirik yang memfokuskan pada dampak kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan menunjukkan beberapa temuan yang tidak diharapkan dan mengandung kerancuan. Beberapa peneliti menemukan bahwa sistem kontrol hasil meningkatkan kinerja hasil (Jaworski et al. 1993), menurunkan kinerja hasil (Oliver and Anderson 1994), atau tidak memiliki efek langsung terhadap kinerja hasil (Lusch and Jaworski 1991). Kajian-kajian lainnya menemukan bahwa sistem kontrol perilaku tidak berhubungan dengan kinerja perilaku maupun kinerja hasil (Cravens et al. 1993), tidak berhubungan dengan kinerja hasil dan berhubungan negatif dengan kinerja perilaku (Baldauf et al. 2001a). Aliran riset yang berbeda, yakni yang memusatkan perhatian pada respon negatif pegawai terhadap sistem kontrol menemukan bahwa sistem kontrol berhubungan dengan perilaku disfungsional pegawai di dalam unit pemasaran (Ramaswami 1996).

Hasil telaah terhadap beberapa kajian teoritik maupun empirik menemukan sedikitnya tiga kesenjangan utama dari riset-riset terdahulu. Pertama, sejumlah riset menemukan

hwa sistem kontrol bisa membuat tenaga penjualan berperilaku disfungsional (Jaworski 1988; Jaworski and MacInnis 1989). Ramaswami (1996) mengemukakan adalah aneh bila sistem kontrol perilaku yang terbukti dapat membuat tenaga penjualan mau menerima hukuman dan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, tetapi menunjukkan perilaku disfungsional.

Kedua, efek-efek kontrol tidak secara langsung menjurus pada perbaikan kinerja, tetapi melalui mekanisme tidak langsung yang melibatkan variabel-variabel intervening. Challagalla and Shervani (1996) (p.100) menyatakan: "adalah penting untuk menghadirkan variabel-variabel *intervening*, misalnya usaha kerja sebagaimana kajian (Brown and Peterson 1994), hingga dapat diperoleh suatu pemahaman yang lebih baik mengenai mekanisme yang menjembatani sistem kontrol dalam mempengaruhi akibat-akibat pekerjaan tenaga penjualan".

Aliran riset yang memusatkan kajian pada kinerja tenaga penjualan (Brashear et al. 1997; Brown and Peterson 1994; Churchill et al. 1981; Johnston and Marshall 2003; Plank and Reid 1994; Rentz et al. 2002; Sujana et al. 1994), secara luas mengenali variabel-variabel seperti ketrampilan, motivasi, persepsi peran, dan usaha kerja sebagai determinan-determinan penting kinerja tenaga penjualan. Bukti-bukti empirik dalam wilayah kajian sistem kontrol manajemen menunjukkan pula bahwa sistem kontrol perilaku meningkatkan cakupan penjualan, motivasi intrinsik, motivasi pengakuan, dan perilaku kerja cerdas dari tenaga penjualan (Baldauf et al. 2001b; Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson 1994).

Ketiga, kesenjangan teoritik penting dari kajian-kajian terdahulu adalah belum lengkapnya peran variabel-variabel moderator di dalam memoderasi efek-efek sistem kontrol terhadap akibat-akibatnya (Krafft 1999). (Jaworski 1988), menyatakan: "untuk memahami kompleksitas kontrol, dan pada akhirnya untuk memperbaiki manajemen dan kontrol dari para profesional pemasaran, riset harus secara simultan menghadirkan konteks, kebudayaan kontrol, dan akibat-akibatnya(p.25)." Anderson and Oliver (1987) secara eksplisit menyatakan perlunya sebuah kajian yang mempertanyakan di bawah situasi-situasi apa masing-masing sistem kontrol berfungsi dengan baik.

Teori-teori kontrol yang berkembang, misalnya teori organisasi dan teori keagenan (Anderson and Oliver 1987; Eisenhardt 1989), mengemukakan keteramatan hasil, keteramatan perilaku, dan keterprograman tugas sebagai variabel-variabel internal organisasi yang sangat penting yang dapat mengkondisikan berlaku efektifnya sebuah sistem kontrol tertentu. Stathakopoulos (1996) mengemukakan bahwa "bila sistem kontrol *fit* dengan situasi keteramatan hasil, keteramatan perilaku, dan keterprograman tugas secara selektif, maka semakin kuat efek sistem tersebut dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan".

Pertanyaan penting yang relevan untuk dikemukakan berdasarkan paparan di atas adalah: "Bagaimana model sistem kontrol yang dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi perilaku disfungsional dari tenaga penjualan?" Pendekatan yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan yang sangat mendasar tersebut adalah dengan mengajukan sebuah kerangka sistem kontrol yang lebih komprehensif, yakni sebuah sistem kontrol yang melibatkan model efek-efek tidak langsung (model mediator) di samping model efek-efek langsung dan model sistem kontrol yang dimoderasi (model moderator).

Tujuan utama dari artikel ini adalah untuk membangun sebuah model sistem kontrol tenaga penjualan yang lebih komprehensif. Bagian pertama adalah telaah mengenai teori-teori sistem kontrol dan bagian kedua menelaah dampaknya terhadap karakteristik, perilaku,

dan kinerja tenaga penjualan. Bagian ketiga adalah mengajukan model komprehensif sistem kontrol disertai proposisi-proposisi spesifik dan agenda riset mendatang.

### **Pandangan-pandangan Mengenai Sistem Kontrol Manajemen Penjualan**

Anderson and Oliver (1987) membedakan konsep-konsep sistem kontrol "berbasis perilaku" dan "berbasis hasil", konsep-konsep yang sangat relevan bagi manajemen dari berbagai tipe armada penjualan (Leigh et al. 2001). Anderson and Oliver (1987) mendefinisikan sistem kontrol sebagai "sekumpulan prosedur dari organisasi untuk memantau, mengarahkan, menilai, dan mengkompensasi para pegawainya". Mereka mengklasifikasi sistem kontrol manajemen menjadi dua kutub yang berbeda, yakni sistem yang memantau hasil-hasil akhir dari sebuah proses dan sistem yang memantau tahapan-tahapan individual (misalnya, perilaku) dalam proses. Dengan demikian terdapat dua alternatif strategi-strategi manajerial yang mereka beri label sebagai "kontrol hasil" dan "kontrol perilaku" dan menempati posisi sebagai titik-titik ujung dari kontinum sistem kontrol.

Menurut formulasi mereka, suatu sistem kontrol berbasis hasil melibatkan relatif sedikit pemantauan tenaga penjualan, relatif sedikit arahan atau usaha manajerial untuk mengarahkan tenaga penjualan, dan pengukuran-pengukuran bersifat sederhana dan obyektif (misalnya, penjualan). Sebaliknya, sistem kontrol berbasis perilaku disimbolkan dengan banyaknya pemantauan aktivitas-aktivitas di samping hasil, level arahan manajerial yang tinggi serta intervensi dalam aktivitas-aktivitas, dan metode penilaian kinerja yang lebih rumit dan lebih subyektif, secara tipikal terpusat sekitar input-input pekerjaan tenaga penjualan (misalnya, kualitas-kualitas personal, aktivitas-aktivitas, strategi-strategi penjualan).

Meskipun sistem kontrol perilaku dan sistem kontrol hasil memiliki tujuan-tujuan yang serupa (yakni, bahwa tenaga penjualan berkontribusi secara menguntungkan bagi organisasi), masing-masing ternyata mencerminkan filosofi manajerial yang sangat berbeda (Oliver and Anderson 1994). Kontrol hasil pada hakekatnya merupakan sebuah pendekatan *laissez-faire* yang mengasumsi bahwa tenaga penjualan sangat mampu untuk menentukan arah dan level usaha mereka dan bahwa level dan bauran penjualan yang dihasilkan akan mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Kontrol hasil diatur menggunakan mekanisme imbalan "*carrot and stick*", seperti kompensasi langsung berupa komisi. Dalam sistem ini, risiko lingkungan dipindah-bebankan dari perusahaan kepada tenaga penjualan, karena tidak ada komitmen keuangan yang dibuat hingga terjadinya penjualan. Secara sederhana, kontrol hasil merupakan sebuah sistem minimalis mengenai pengaturan tenaga penjualan di mana insentif keuangan menjadi pengunci bagi hasil-hasil yang terukur dan digunakan sebagai substitusi bagi keterlibatan aktif manajemen.

Sebaliknya, kontrol perilaku merupakan sebuah pendekatan yang paternalistik, di mana para manajer mendikte tenaga penjualan mengenai apa-apa yang mereka yakini merupakan input-input yang "benar" untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Dalam sistem ini, pengaturan gaji langsung merupakan bentuk rencana kompensasi yang sering digunakan, karena ia mendorong tenaga penjualan untuk menerimanya sebagai legitimasi otoritas dari manajemen, akibatnya ia mendorong kepatuhan pada aktivitas-aktivitas manajerial. Dengan kata lain, kontrol perilaku merupakan sebuah filosofi pemberdayaan para manajer untuk menuntun cara tenaga penjualan melaksanakan tugas-tugas, menggeser tanggung-jawab atas hasil-hasil dari tenaga penjualan kepada manajemen perusahaan.

---

## Akibat-Akibat Dari Sistem Kontrol

Maksud dari sebuah sistem kontrol adalah untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan. Namun demikian, apapun sistem kontrol yang digunakan ia akan memiliki dampak penting bagi individu dan organisasi. Terdapat dua pandangan yang berbeda dalam mengomentari dampak sistem kontrol bagi para pegawai/individu yang dikenakan oleh sistem tersebut, yakni pandangan tradisional dan pandangan sistem kontrol.

Menurut pandangan tradisional, orang-orang yang dikenakan oleh sistem kontrol tidak selalu berperilaku dalam cara-cara yang diinginkan dan diharapkan. Huczynski and Buchanan (1985) mengemukakan bahwa strategi kontrol manajemen menciptakan tiga masalah kemanusiaan utama bagi organisasi. Pertama, kontrol manajemen menjerumuskan pada perilaku birokratik kaku. Kebanyakan orang ingin berperilaku dalam cara-cara yang membuat mereka kelihatan baik, yakni orang-orang berperilaku dalam cara-cara yang diinginkan oleh proses kontrol tetapi bukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan. Kekakuan muncul dari keinginan individu untuk mempertahankan tindakan-tindakan mereka dengan memfokuskan pada ukuran kinerja yang menguntungkan, seperti volume penjualan dan mengabaikan aktivitas lainnya seperti pemeriksaan persediaan.

Kedua, informasi yang tidak akurat bisa terdistorsi ke dalam proses kontrol. Para pegawai memberikan informasi yang tidak benar mengenai apa yang telah dikerjakan maupun terhadap apa yang akan dikerjakan. Informasi mungkin didistorsi atau ditahan oleh pegawai karena mereka ingin terlihat baik atau untuk menyembunyikan kesalahan dan kinerja buruk mereka. Informasi juga didistorsi karena menganggap standar yang dibebankan kepada mereka adalah tidak adil atau tidak masuk akal, karenanya dipandang sah untuk melakukan kebohongan. Ketiga, kontrol bisa ditolak bila dianggap mengancam pemuasan kebutuhan dan menciptakan kegerahan dan kurangnya kerjasama. Jadi, kontrol dapat dipandang sebagai pengurangan kesempatan bagi pemuasan kebutuhan intrinsik dengan mengurangi otonomi individu.

Sebaliknya, pandangan sistem kontrol menekankan pada dampak positif dari sebuah sistem kontrol. Sistem kontrol memiliki akibat-akibat penting bagi pemahaman, sikap, motivasi, strategi-strategi keprilakuan, dan kinerja tenaga penjualan. Sejumlah kajian empirik dari para ahli sesudahnya (Baldauf et al. 2001a; Baldauf et al. 2001b; Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson 1994) secara umum memberikan dukungan yang kuat bagi perspektif sistem kontrol perilaku dan sistem kontrol hasil berikut akibat-akibatnya. Kajian (Cravens et al. 1993), misalnya, menemukan bukti bahwa sistem kontrol armada penjualan yang lebih berbasis perilaku berhubungan dengan karakteristik-karakteristik dari tenaga penjualan. Secara spesifik, sistem kontrol perilaku umumnya berhubungan dengan kompetensi profesional, orientasi tim, penghindaran risiko, motivasi intrinsik, motivasi pengakuan, orientasi perencanaan, orientasi dukungan penjualan, dan orientasi konsumen.

## Model Sistem Kontrol Armada Penjualan

Model komprehensif dari sistem kontrol armada penjualan diformulasikan melibatkan lima konstruk utama, yakni (1) sistem kontrol armada penjualan, (2) faktor-faktor organisasi, (3) karakteristik tenaga penjualan, (4) respon negatif pegawai, dan (5) kinerja tenaga penjualan. Tiga bangunan utama dari sistem kontrol armada penjualan meliputi (1) model efek langsung, (2) model efek yang dimediasi, dan (3) model efek yang dimoderasi. Sebagai

fondasi untuk mengembangkan model terlebih dahulu diperkenalkan secara ringkas ke konstruk utama tersebut.

Konstruk sistem kontrol armada penjualan. Sistem kontrol merupakan kumpulan prosedur organisasi untuk memantau, mengarahkan, menilai, dan mengimbali pegawainya (Anderson and Oliver 1987). Proposisi-proposisi mereka yang diungkapkan dengan pernyataan "semakin sebuah sistem kontrol adalah berbasis perilaku dari pada berbasis hasil," menunjukkan bahwa sistem kontrol merupakan sebuah kontinum di mana masing-masing kutubnya mencerminkan sistem kontrol berbasis perilaku dan sistem kontrol berbasis hasil. Untuk kajian ini, sistem kontrol armada penjualan diformulasikan sebagai sebuah sistem yang lebih berbasis perilaku. Dari sini, tenaga penjualan yang bekerja bawah sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku akan lebih banyak dipantau dari aspek keprilakuan, lebih banyak mendapat pengarahan dari manajemen, dinilai menurut ukuran-ukuran subyektif dan lebih kompleks, dan diimbali dengan proporsi kompensasi tetap yang lebih besar.

Konstruk faktor-faktor organisasi. Sejumlah kajian mengenai sistem kontrol menggunakan pandangan-pandangan dari teori-teori yang berkembang seperti teori organisasi dan teori keagenan mengemukakan tiga kelompok variabel yang dapat mempengaruhi sistem kontrol armada penjualan, yakni variabel-variabel lingkungan, variabel-variabel organisasi/perusahaan, dan variabel-variabel tenaga penjualan (Anderson and Oliver 1987; Krafft 1999). Variabel-variabel organisasi merupakan variabel-variabel yang dapat dikontrol oleh manajemen, karena itu relevan untuk dikaji di sini, dengan dua konstruk inti yakni keteramatan perilaku dan keterprograman tugas. Keduanya merupakan prasyarat penting bagi pemilihan sebuah sistem kontrol yang akan digunakan oleh manajemen organisasi.

Konstruk karakteristik tenaga penjualan. Karakteristik tenaga penjualan menyatukan karakteristik spesifik dari tenaga penjualan, meliputi apa yang dimiliki oleh tenaga penjualan dan di luar apa yang mereka kerjakan (Cravens et al. 1993). Tiga konstruk inti dari karakteristik tenaga penjualan adalah kecakapan, motivasi, dan usaha kerja dari tenaga penjualan.

Konstruk respon negatif pegawai. Konstruk ini muncul dari pandangan tradisional yang menyatakan bahwa para pegawai tidak selalu bereaksi positif terhadap sistem kontrol yang digunakan, sebaliknya dapat bereaksi negatif dengan menunjukkan perilaku disfungsi yakni perilaku pegawai yang kelihatannya baik bagi sistem kontrol tetapi membahayakan organisasi dalam jangka panjang, seperti perilaku-perilaku menyembunyikan data atau memanipulasi data untuk kepentingan pribadi pegawai.

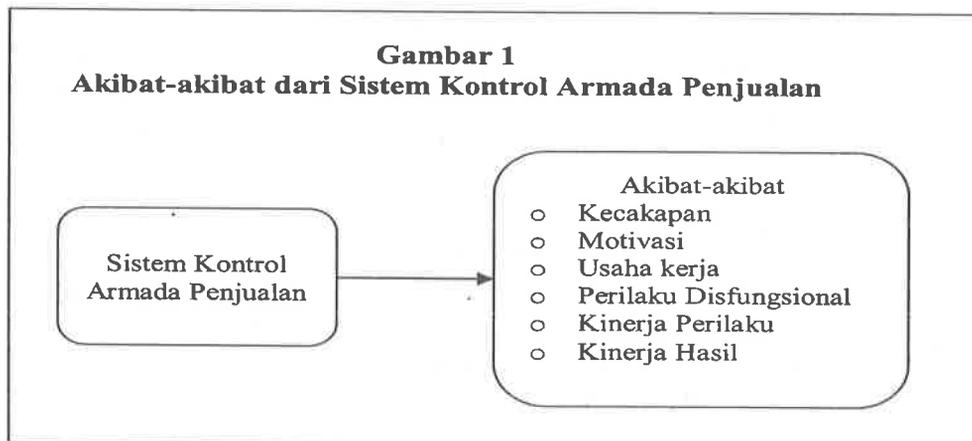
Konstruk kinerja tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan meliputi sebuah evaluasi mengenai perilaku tenaga penjualan dalam memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi (Churchill et al. 1985).

Para peneliti membedakan kinerja tenaga penjualan menjadi dua konstruk yang berbeda, yakni kinerja keprilakuan dan kinerja hasil (Baldauf et al. 2001a; Baldauf et al. 2001b; Behrman and Perreault Jr 1982; Cravens et al. 1993; Jaworski and Kohli 1991; Churchill and Anderson 1994).

Kinerja perilaku menyatakan aktivitas-aktivitas dari tenaga penjualan dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka, sementara kinerja hasil mempertimbangkan hasil-hasil yang dapat diatributkan pada tenaga penjualan.

### Model Efek Langsung Sistem Kontrol

Model efek langsung sistem kontrol armada penjualan ditunjukkan pada Gambar 1 berikut ini.



Dampak sistem kontrol terhadap kecakapan tenaga penjualan. Kecakapan merupakan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas-tugas tertentu (Johnston and Marshall 2003). Secara tipikal, tenaga penjualan memerlukan tiga tipe kecakapan yang berguna bagi pelaksanaan tugas-tugas penjualan - ketrampilan interpersonal, ketrampilan kepenjualan, dan pengetahuan teknis (Rentz, 2002).

Di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku, tenaga penjualan dianggap memiliki informasi yang lebih baik mengenai operasi perusahaan dan produk-produk serta mendapat pelatihan yang lebih baik (Oliver and Anderson 1994). Penalarannya adalah bahwa tenaga penjualan mendapat dorongan dari manajemen untuk berlatih, belajar, dan eksperimen dengan penjualan lini produk. Temuan-temuan empirik mengenai hubungan kontrol berbasis perilaku dengan kecakapan tenaga penjualan memberikan dukungan positif bagi hubungan sistem kontrol dengan kecakapan tenaga penjualan (Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson 1994).

Dampak sistem kontrol terhadap motivasi tenaga penjualan. Kajian-kajian sistem kontrol armada penjualan mengajukan motivasi intrinsik dan motivasi pengakuan sebagai dimensi-dimensi motivasi (Baldauf et al. 2001a; Baldauf et al. 2001b; Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson 1994) dan menemukan dampak positif sistem kontrol terhadap motivasi tenaga penjualan.

Dampak sistem kontrol terhadap usaha kerja. Konstruk usaha memiliki dua dimensi, yakni kerja cerdas dan kerja keras (Sujan et al. 1994). Para ahli lainnya menyebut dimensi kualitatif dan dimensi kuantitatif dari usaha kerja (Srivastava et al. 2001) Kerja cerdas merupakan upaya dalam kegiatan seseorang untuk mengembangkan pengetahuan mengenai situasi penjualan dan menggunakan pengetahuan tersebut dalam perilaku penjualan. Kerja keras merupakan keseluruhan usaha yang dicurahkan oleh tenaga penjualan pada pekerjaan mereka. Kerja keras mencerminkan persistensi tenaga penjualan dari segi lama waktu yang dicurahkan untuk bekerja dan terus-menerus berupaya dalam menghadapi kegagalan.

Sistem kontrol perilaku memungkinkan tenaga penjualan untuk bekerja lebih cerdas dan meluangkan banyak waktu untuk kegiatan perencanaan dan aktivitas non penjualan lainnya. Sejumlah kajian menemukan bahwa sistem kontrol berpengaruh terhadap kerendahan hati dibandingkan dengan kerja keras (Baldauf et al. 2001b; Oliver and Anderson 1994).

Dampak sistem kontrol terhadap perilaku disfungsi. Perilaku disfungsi menyatakan aktivitas-aktivitas dari tenaga penjualan yang lebih memajukan kepentingan personal tetapi membahayakan kinerja organisasi dalam jangka panjang (Jaworski 1988). Meskipun pandangan tradisional mengemukakan bahwa sistem kontrol akan membuat tenaga penjualan berperilaku disfungsi, namun perspektif sistem kontrol menyatakan bahwa semakin sebuah sistem lebih berbasis perilaku, semakin pegawai bersedia menerima arahan dan menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi, jadi kurang mungkin menunjukkan perilaku disfungsi (Anderson and Oliver 1987), dan kajian empiris menemukan bahwa sistem kontrol perilaku lebih membuat tenaga penjualan memiliki komitmen yang lebih tinggi, setia untuk melayani kepentingan keagenan dari pada kepentingan diri sendiri, dan lebih puas dengan pekerjaannya (Oliver and Anderson 1994). Jadi, motivasi yang tinggi, kemauan menerima arahan dari manajemen, komitmen yang tinggi, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi secara kolektif kurang mungkin membuat tenaga penjualan untuk berperilaku disfungsi.

Dampak sistem kontrol terhadap kinerja perilaku. Kinerja perilaku tenaga penjualan memiliki empat dimensi, yakni penggunaan pengetahuan teknis, presentasi penjualan, penyediaan informasi, dan pengendalian biaya (Cravens et al. 1993). Dua dimensi pertama menyatakan kinerja keprilakuan penjualan, sedang dua dimensi terakhir menyatakan kinerja keprilakuan non penjualan. Relevansi dari konstruk kinerja perilaku adalah berdasarkan fakta bahwa tenaga penjualan dapat melaksanakan kontrol yang lebih besar atas apa yang mereka lakukan, dibandingkan hasil-hasil yang mereka capai. Kajian-kajian empiris mengenai dampak kontrol perilaku terhadap kinerja perilaku masih bervariasi, namun pada umumnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan (Baldauf et al. 2001b).

Dampak sistem kontrol terhadap kinerja hasil. Tenaga penjualan pada akhirnya harus memberikan kontribusi berupa hasil-hasil penjualan bagi organisasi. Jadi ukuran-ukuran hasil menyatakan hasil-hasil yang secara langsung diatributkan pada tenaga penjualan.

Akhirnya, maksud dari sebuah sistem kontrol adalah untuk menjamin agar tenaga penjualan berperilaku menurut cara-cara yang diinginkan oleh organisasi dan memberikan kontribusi hasil bagi organisasi. Karena sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku memberikan lebih banyak penekanan pada aspek-aspek keprilakuan, maka ia lebih mungkin untuk meningkatkan berbagai aspek pengetahuan, motivasi, usaha kerja, keprilakuan, dan pada akhirnya kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian, hubungan sistem kontrol dengan faktor-faktor personal, kinerja, dan perilaku disfungsi tenaga penjualan dapat diungkapkan dalam proposisi 1 berikut:

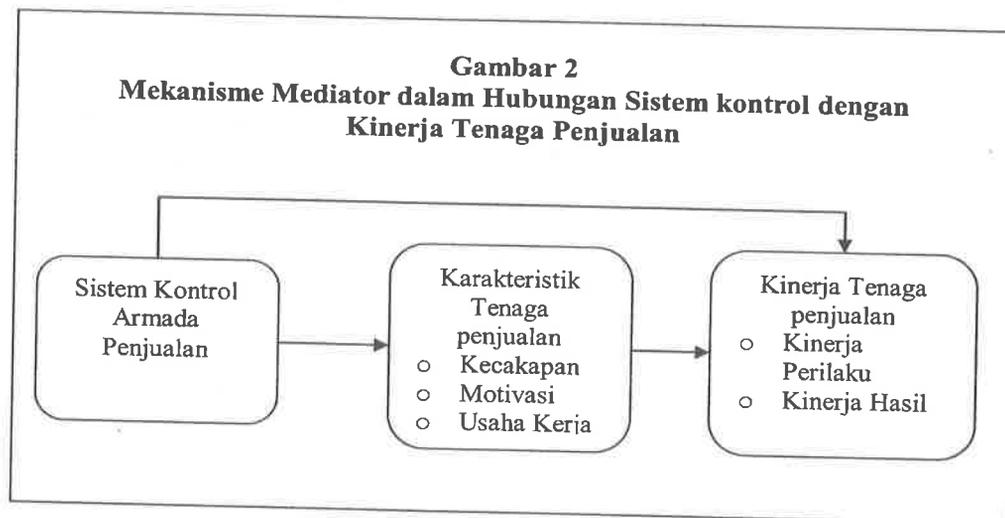
*Proposisi 1: Semakin sebuah sistem kontrol adalah lebih berbasis perilaku, semakin penting sistem tersebut dalam meningkatkan kecakapan, motivasi, usaha kerja, kinerja perilaku, dan dalam mengurangi perilaku disfungsi tenaga penjualan*

### **Model Efek Tidak Langsung Sistem Kontrol**

Model efek tidak langsung sistem kontrol merupakan sebuah model yang melibatkan mekanisme mediator antara sistem kontrol dan kinerja tenaga penjualan. Model mediasi

adalah penting untuk memperoleh suatu pemahaman yang lebih baik mengenai mekanisme utama melalui mana sistem kontrol mempengaruhi akibat-akibat jabatan (Challagalla and Shervani 1996).

Temuan-temuan empirik dari dua aliran riset yang berbeda, yakni aliran yang memusatkan perhatian pada determinan-determinan kinerja (Brown and Peterson 1994; Churchill et al. 1985; Sujan et al. 1994) dan aliran-aliran yang memusatkan pada akibat-akibat sistem kontrol (Baldauf et al. 2001b; Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson 1994) menemukan pentingnya faktor-faktor personal seperti kecakapan, motivasi, dan usaha kerja dalam model-model mereka, karena itu mengindikasikan bahwa faktor-faktor tersebut dapat merupakan mediator-mediator potensial. Model efek tidak langsung dapat digambarkan sebagaimana Gambar 2 berikut ini.



Kecakapan sebagai mediator sistem kontrol. Para ahli menyatakan bahwa agar kontrol berdampak terhadap kinerja, harus ada mekanisme lain yang mendahului (Locke andatham 1990). Dalam kasus ini, kecakapan profesional tenaga penjualan harus merupakan efek yang mendahului sebelum mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Kajian empirik menunjukkan bahwa semua aspek kecakapan tenaga penjualan – ketrampilan antar pribadi, ketrampilan kepenjualan, pengetahuan teknis – berhubungan dengan kinerja tenaga penjualan (Rentz et al. 2002). Mereka juga mengemukakan bahwa “meskipun diharapkan hubungan positif antara kecakapan dan kinerja penjualan, harus pula diingat bahwa kinerja merupakan sebuah akibat dari banyak variabel, termasuk tidak hanya ketrampilan, tetapi juga motivasi, kejelasan peran, penugasan wilayah, dukungan manajemen, dan banyak variabel lainnya.

Dengan kata lain, ketrampilan atau kecakapan tidak otomatis menciptakan kinerja yang aktif, tetapi juga tergantung dari anteseden-anteseden kinerja lainnya.

Dalam hal ini, sistem kontrol melalui fungsi pengarahan, penilaian, pengimbangan, membimbingan dan komunikasi atasan memiliki peran penting dalam memajukan kecakapan tenaga penjualan untuk selanjutnya memberi kontribusi bagi peningkatan kinerja.

Motivasi sebagai mediator sistem kontrol. Tenaga penjualan yang berada di bawah sistem kontrol perilaku mendapat banyak pengarahan dari manajer/penyelia, mendapat pembekalan mengenai ketrampilan penjualan, dan diberi lebih banyak kebebasan untuk

mempraktikkan teknik-teknik penjualan yang dipelajari, karena itu merupakan bentuk-bentuk imbalan intrinsik yang diperoleh dari sistem kontrol perilaku. Penguasaan ketrampilan dan motivasi yang tinggi memungkinkan tenaga penjualan untuk mencurahkan perhatian mereka pada aktivitas-aktivitas penjualan dan memberikan hasil bagi organisasi. Sejumlah kajian menemukan motivasi intrinsik dan motivasi pengakuan berhubungan signifikan dengan sistem kontrol perilaku (Baldauf et al. 2001b). Ke dua jenis motivasi ini lebih mungkin untuk memediasi hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjualan.

Usaha kerja sebagai mediator sistem kontrol. Kajian-kajian yang memusatkan perhatian pada determinan kinerja tenaga penjualan menunjukkan bahwa usaha kerja merupakan prediktor penting bagi kinerja tenaga penjualan (Brown and Peterson 1994; Menguc 1996; Srivastava et al. 2001; Sujana et al. 1994) menemukan bahwa baik kerja keras maupun kerja cerdas meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Kajian sistem kontrol menunjukkan bahwa tenaga penjualan yang bekerja di bawah sistem kontrol berbasis perilaku cenderung menunjukkan usaha ke arah kerja cerdas daripada kerja keras (O'Keefe and Anderson 1994).

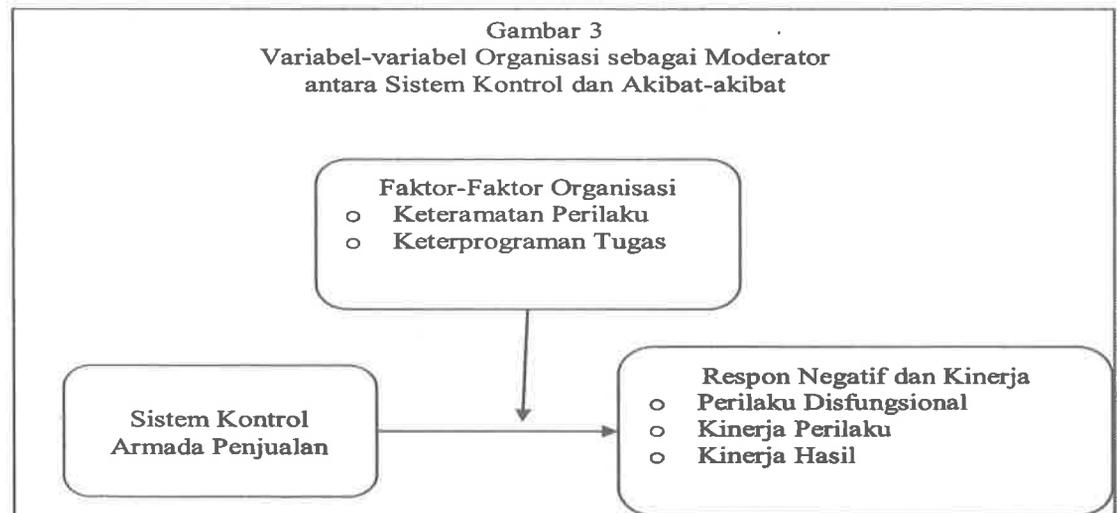
Akumulasi kecakapan dan motivasi intrinsik yang dimiliki tenaga penjualan sebagai akibat sistem kontrol perilaku memungkinkan tenaga penjualan untuk mencurahkan pikiran, waktu, dan energi mereka untuk merancang teknik-teknik penjualan cerdas, terencana, terbuka, dan berorientasi pelayanan konsumen.

Untuk selanjutnya menunjukkan kinerja keprilaku yang lebih baik serta memberikan kontribusi hasil bagi organisasi. Karena itu, di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku, karakteristik-karakteristik tenaga penjualan ini diperkirakan akan menjadi mediator penting bagi hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjualan.

*Proposisi 2: Karakteristik tenaga penjualan yang meliputi kecakapan, motivasi, usaha kerja, dan perilaku disfungsi akan memediasi hubungan antara sistem kontrol yang berbasis perilaku dengan kinerja tenaga penjualan*

### Model Efek Moderator

Model efek moderator dari sistem kontrol digambarkan pada Gambar 3 berikut ini.



Sebuah moderator adalah sebuah variabel “yang secara sistematis memodifikasi baik tingkat dan/atau kekuatan hubungan antara sebuah variabel prediktor dan variabel kriteria” (Aldauf and Cravens 2002).

Ahli lainnya menyatakan bahwa sebuah moderator adalah sebuah variabel yang bisa dan mungkin tidak bisa memiliki efek kausal langsung tetapi mempengaruhi hubungan antara dua variabel (Locke and Latham 1990). Konstruk-konstruk keterampilan perilaku dan terprograman tugas merupakan di antara faktor-faktor organisasi yang memiliki peran moderasi dalam menentukan efek-efek kontrol terhadap variabel-variabel akibat utama, yakni perilaku disfungsional, kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjualan.

Efek-efek moderasi dalam sistem kontrol sebagaimana Gambar 1 di atas diajukan berdasarkan beberapa kajian terdahulu. Para ahli merekomendasikan bahwa struktur kontrol tenaga penjualan harus cocok dengan konteks dari penggunaan sistem tersebut (Anderson and Oliver 1987; Jaworski and Kohli 1991). Dari sini, penjelasan yang mungkin atas senjangan riset-riset terdahulu adalah bahwa efek-efek kontrol adalah bersyarat pada konteks yang mendasari penggunaan dari sistem tersebut.

Untuk menilai keterampilan perilaku adalah penting bagi manajer untuk “menetapkan” indikator-indikator perilaku yang diinginkan yang menjurus pada efektivitas maksimum di lapangan untuk melakukan penyeliaan ketat. Indikator-indikator tersebut dapat meliputi kunjungan penjualan per periode, biaya penjualan terhadap penjualan, jumlah laporan penting yang diselesaikan, jumlah keluhan konsumen, jumlah kunjungan pelayanan yang dilakukan, sesi-sesi pelatihan yang diikuti.

Untuk menilai keterprograman tugas adalah penting bagi manajer untuk mengetahui aturan-aturan, prosedur-prosedur, dan aktivitas-aktivitas mana (misalnya, level tingkat kunjungan yang tepat, biaya penjualan, dan sebagainya) yang harus dilaksanakan untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. Jika semua proses cocok dengan tahapan transformasi yang dianjurkan maka akan diketahui dengan pasti bahwa hasil-hasil penjualan yang tepat akan terwujud.

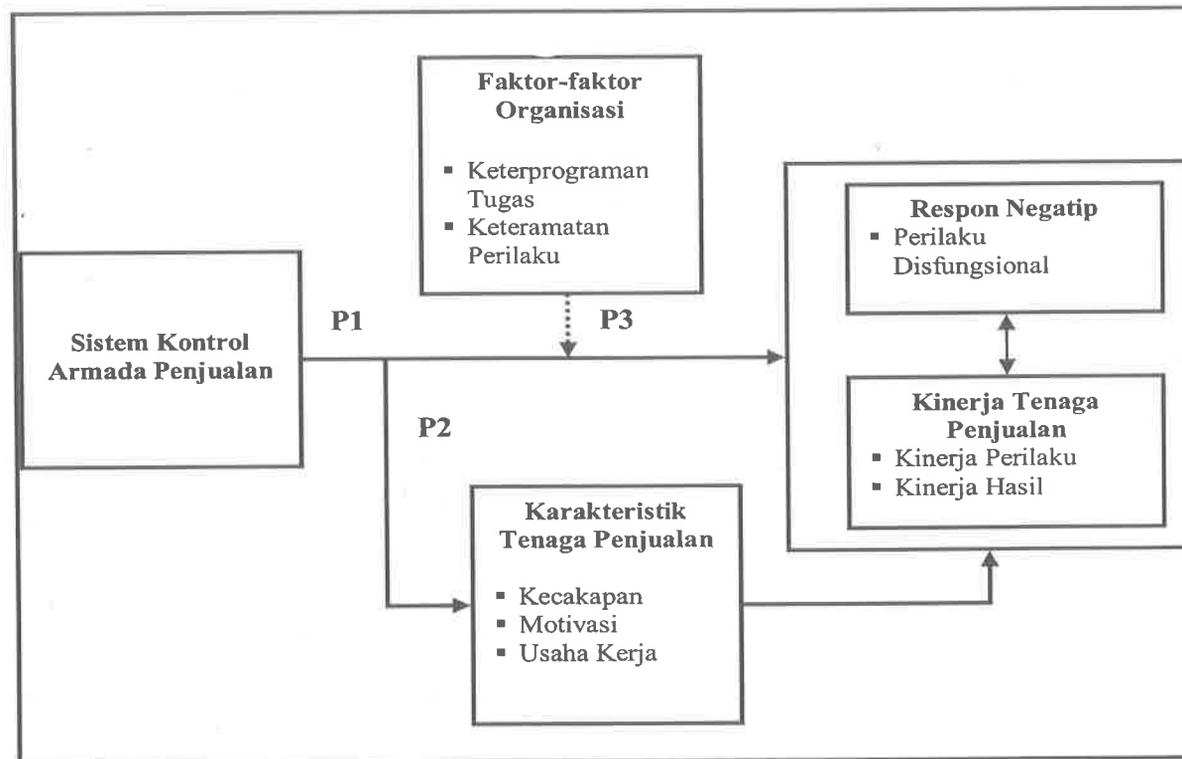
Bagi para tenaga penjualan, kejelasan ukuran mengenai pekerjaan akan memungkinkan mereka mengarahkan perhatian pada aspek-aspek dimaksud, mencurahkan perhatian untuk merancang strategi perilaku yang cocok untuk memperbaiki kinerja mereka dan mengurangi kemungkinan untuk berperilaku disfungsional.

*Proposisi 3 : Bila sebuah sistem kontrol cocok dengan situasi-situasi keterprograman tugas dan keterampilan perilaku, maka kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjualan akan lebih tinggi dan perilaku disfungsional dari tenaga penjualan akan lebih kecil dibandingkan dalam situasi-situasi yang tidak fit.*

### **Model Teoritik Utama Sistem Kontrol Armada Penjualan**

Model teoritik utama (*Grand Theoretical Model*) dari sistem kontrol armada penjualan digambarkan pada Gambar 4 berikut ini.

**Gambar 4**  
**Model Teoritik Utama Sistem Kontrol Armada Penjualan**



Model utama dari sistem kontrol armada penjualan diformulasikan terdiri dari tiga pola hubungan: (1) hubungan langsung, (2) hubungan mediasi, dan (3) hubungan yang dimoderasi.

Pertama, pola hubungan langsung melibatkan konstruk sistem kontrol armada penjualan dan dua konstruk akibat-akibatnya – faktor-faktor personal tenaga penjualan dan respon positif (kinerja) maupun negatif (perilaku disfungsional) dari tenaga penjualan; dan hubungan sistem kontrol dengan variabel-variabel moderator berupa faktor-faktor organisasi.

Kebanyakan kajian-kajian mengenai sistem kontrol armada penjualan mengajukan pola efek-efek langsung dari sistem tersebut terhadap variabel-variabel akibatnya. Kajian yang dikembangkan ini mengajukan kerangka efek-efek simultan dari sistem kontrol terhadap akibat negatif di samping akibat positif. Argumentasi yang dikemukakan dalam kajian ini adalah bahwa model sistem kontrol berbasis perilaku dapat mengurangi reaksi-reaksi negatif pegawai sebagaimana yang dikemukakan dalam kajian-kajian sistem kontrol yang menggunakan pandangan tradisional.

Kedua, pola hubungan yang dimediasi di mana faktor-faktor personal – kecakapan, motivasi, dan usaha kerja – merupakan mediator-mediator dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjualan. Alternatif penjelasan lain atas kegagalan kajian-kajian terdahulu atas efek-efek langsung sistem kontrol terhadap akibat utamanya, yakni kinerja tenaga penjualan, mengindikasikan pula bahwa hubungan-hubungan tersebut dimediasi oleh

---

---

variabel-variabel lain. Hasil telaah terhadap kajian-kajian terdahulu menemukan karakteristik tenaga penjualan seperti kecakapan, motivasi, dan usaha kerja sebagai variabel-variabel mediator potensial.

Ketiga, pola hubungan yang dimoderasi di mana faktor-faktor kontekstual perusahaan diformulasikan merupakan variabel-variabel moderator dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja dan perilaku disfungsional tenaga penjualan. Kajian-kajian yang mengemukakan efek-efek langsung dari sistem kontrol terhadap variabel-variabel akibat utama, terutama kinerja tenaga penjualan, gagal menunjukkan efek-efek yang diharapkan. Penjelasan yang mungkin atas kegagalan tersebut adalah bahwa hubungan-hubungan sistem kontrol dengan akibat-akibatnya dimoderasi oleh variabel lain, dalam kajian ini adalah keterampilan perilaku dan keterprograman tugas.

### **Agenda Penelitian Mendatang**

Model teoritik dari sistem kontrol armada penjualan sebagaimana dipaparkan di atas bagaimanapun harus tunduk pada pengujian secara empirik. Sejumlah kajian empirik mengenai sistem kontrol dalam hubungannya dengan kinerja tenaga penjualan ditemukan menggunakan berbagai setting organisasi penjualan dan berbagai level analisis. Kajian Cravens et al. (1993), misalnya, menggunakan organisasi-organisasi penjualan yang beroperasi dalam berbagai tipe lingkungan penjualan dan menggunakan para eksekutif penjualan sebagai responden penelitian. Kajian Oliver dan Anderson (1994), menggunakan tenaga penjual yang dimiliki oleh organisasi-organisasi keagenan penjualan independen, yakni perusahaan-perusahaan yang merupakan representatif dari perusahaan-perusahaan manufaktur dalam lingkungan industri elektronik. Kajian lainnya, misalnya Baldauf, Cravens, and Piercy (2001b), menggunakan supervisor penjualan dari perusahaan-perusahaan industri di Austria dan Inggris sebagai responden penelitian. Selanjutnya, kajian yang dilakukan Ramaswami (1996), menggunakan organisasi pemasaran sebagai unit analisis dengan responden, termasuk di dalamnya manajer umum, manajer produk, organisasi penjualan, dan unit pemasaran lainnya.

Kebanyakan dari kajian-kajian di atas, kecuali kajian Ramaswami (1996), menggunakan pola hubungan langsung antara sistem kontrol dengan variabel-variabel akibatnya pada sisi tenaga penjualan, yakni variabel-variabel karakteristik, perilaku, dan kinerja tenaga penjualan. Hasil-hasil riset menunjukkan temuan-temuan yang bervariasi mengenai efek-efek sistem kontrol terhadap variabel-variabel akibatnya, namun demikian pada umumnya memberikan dukungan terhadap model sistem kontrol yang diajukan.

Kajian-kajian riset terdahulu juga memberikan beberapa arahan untuk agenda riset mendatang. Kajian terbaru dari Baldauf, Cravens, dan Piercy (2001b) merekomendasikan pentingnya riset yang mengkaji anteseden-anteseden dari sistem kontrol, misalnya faktor lingkungan, organisasi, variabel-variabel manajerial dan tenaga penjualan sebagai variabel-variabel yang dapat mempengaruhi pilihan terhadap strategi kontrol manajemen penjualan (lihat juga Krafft, 1999). Menarik juga untuk riset mendatang adalah kajian mengenai efek sistem kontrol secara simultan, yakni kajian yang mengkaji efek-efek positif di samping efek-efek negatif dari sistem kontrol yang digunakan (Ramaswami, 1996).

Model sistem kontrol yang dikembangkan dalam penelitian ini berusaha merangkum kesenjangan-kesenjangan riset terdahulu dengan mengajukan model sistem kontrol yang merangkum efek-efek langsung, efek-efek tidak langsung, dan efek-efek yang dimoderasi

dalam hubungan sistem kontrol dengan perilaku dan kinerja tenaga penjualan. Keterbatasan utama dari model yang dikembangkan dalam kajian ini adalah dari segi pilihan-pilihan variabel yang secara potensial dapat mempengaruhi efek-efek sistem kontrol. Misalnya, kajian ini hanya terbatas pada kajian mengenai faktor-faktor organisasi sebagai variabel-variabel yang memoderasi efek sistem kontrol. Variabel-variabel lain yang potensial sebagai moderator adalah variabel-variabel manajerial dan tenaga penjualan itu sendiri sebagaimana direkomendasikan Baldauf, Cravens, dan Piercy (2001b)

\*\*\*

## DAFTAR REFERENSI

- Agarwal, Sanjeev and Sridhar N Ramaswami (1993), "Marketing Controls and Employee Responses: The Moderating Role of Task Characteristics," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(4), 293-306.
- Anderson, Erin and Richard L Oliver (1987), "Perspective on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51(October), 76-88.
- Baldauf, Arthur and David W Cravens (2002), "The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships," *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), 1367-88.
- \_\_\_\_\_, and Nigel F Piercy (2001a), "Examining Business Strategy, Sales Management, and salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.XXI (2, Spring), 109-22.
- \_\_\_\_\_(2001b), "Examining the Consequences of Sales Management Control Strategies in European Field Sales Organizations," *International Marketing Review*, 18 (5), 474 - 508.
- Behrman, Douglas N and William D Perreault Jr (1982), "Measuring the Performance of Industrial Salespersons," *Journal of Business Research*, 10 (3), 355-70.
- Brashear, Thomas G, Danny N Belenger, Tom Ingram, and Hiram C Barksdale (1997), "Salesperson Behavior: Antecedents and Links to Performance," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (3/4), 177-84.
- Brown, Steven and Robert A Peterson (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 58 (April), 70-80.
- Challagalla, Goutam N and Tasadduq A Shervani (1996), "Dimensions and Type of Supervisory Control: Effects on Sales Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60 (January), 105.
- Churchill, Gilbert A, Neil M Ford, and Orville C Walker (1981), *Salesforce Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- \_\_\_\_\_, Steven W Hartley, and Orville C Walker (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 17-18.
- Cravens, David W, Thomas N Ingram, Raymond W LaForge, and Clifford E Young (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 57 (October), 47-59.
- Darmon, Rene Y (1998), "The Effects of Some Situational Variables on Salesforce Governance System Characteristics," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XVIII (1, Winter), 30.

- senhardt, Kathleen M (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management review*, 14 (1), 57-74.
- uczynski, Andrej A and David A Buchanan (1985), *Organizational Behaviour* ( 2nd ed.). New York: Prentice Hall.
- worski, Bernard J (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences," *Journal of Marketing*, 52 (July), 23-39.
- \_\_\_\_\_ and Ajay A Kohli (1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on salespeople's Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, XXVII (May), 190-201.
- \_\_\_\_\_ and Deborah J MacInnis (1989), "Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework," *Journal of Marketing Research*, XXVI (November), 406-19.
- \_\_\_\_\_, Vlasis Stathakopoulos, and H. Shanker Krishnan (1993), "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 57 (January), 57-69.
- hnston, Mark W and Greg W Marshall (2003), *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management (Seventh ed.)*. 1221 Avenue of the Americas, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- afft, Manfred (1999), "An Emperical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems," *Journal of Marketing*, 63 (July), 120-34.
- igh, Thomas W, Ellen Bolman Pullins, and Luccette B Comer (2001), "The Top Ten Sales Articles of the 20th Century," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI (3), 217-27.
- cke, Edwin A and Gary P Latham (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- sch, Robert L and Bernard J Jaworski (1991), "Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance," *Journal of Retailing*, 67 (Winter), 397-419.
- nguc, Bulent (1996), "Evidence for Turkish Industrial Salesperson: Testing the Applicability of a Conceptual Model for the Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction," *European Journal of Marketing*, 30 (1), 35-51.
- ver, Richard L and Erin Anderson (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior-and Outcome-Based Sales Control Systems". , *Journal of Marketing*, 58 (October), 53-67.
- ink, Richard E and David A Reid (1994), "The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness," *Journal of Personal Selling & Sales management*, XIV (Summer), 43-56.
- maswami, Sridhar N (1996), "Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates," *Journal of Marketing*, 60 (April), 105-20.
- ntz, Joseph O, C. David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha A Dabholkar, and Robert T Ladd (2002), "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXII (November 1 Winter), 13-21.
- vastava, Rahjesh, David Strutton, and Lou E Pelton (2001), "The Will to Win: An Investigation of How Sales Managers Can Improve the Quantitative Aspects of Their Sales Force's Effort," *Journal Of Marketing Theory And Practice* (Spring), 11-25.
- thakopoulos, Vlasis (1996), "Salesforce Conrol: A Synthesis of Three Theories," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XVI (2, Spring), 1-12.
- an, Harish, Barton A Weitz, and Nirmalya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58 ((July)), 39-52.