

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
EFEKTIFITAS PENJUALAN DI PT. OTSUKA INDONESIA**

RANGKUMAN TESIS



Oleh
RESTI SUGIWARDANI
2012611049

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2016

PENGESAHAN RANGKUMAN TESIS

Nama : Resti Sugiwardani
Tempat, Tanggal Lahir : Kediri, 20 Juli 1989
NIM : 2012611049
Program Pendidikan : Program Pascasarjana (Magister Manajemen)
Kosentrasi : Manajemen Pemasaran
Judul : Analisis faktor – faktor yang mempengaruhi
efektifitas penjualan di PT. Otsuka Indonesia

Disetujui dan diterima baik oleh :

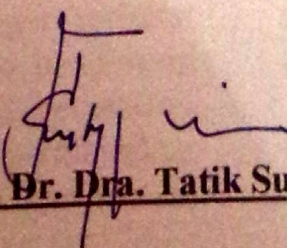
Dosen Pembimbing,

Tanggal :


Dr. Drs. Soni Harsono, M.Si.

Direktur Program Pascasarjana

Tanggal :


Prof. Dr. Dra. Tatik Suryani, Psi., MM

ABSTRACT

Sales management control is an important aspect required by salespeople in their duties, not to exceed the limits of its authority established by management. Therefore, the effectiveness of the sales organization in achieving the required factor of control of sales management. Salespeople should know the limits and conditions of working areas that do not occur in their duties overlap. The design or the design of an effective sales area is crucial in achieving sales effectiveness. This study chose PT. Otsuka Indonesia which is a company in the pharmaceutical field, because the pharmaceutical industry in Indonesia has a good market share.

This study used primary data as a data source. Sampling was done by purposive sampling is to take 100 people Salesperson at PT Otsuka Indonesia. The analysis technique used to answer the hypothesis in this study is SEM (Structural Equation Modelling). The study only focused on variable sales manager control system, variable levels of experience selling, sales territory design variable, the variable performance of the sales force and also on the effectiveness of sales at PT. Otsuka Indonesia.

The results showed that there are significant sales manager control system, level of experience selling and design sales territories to sales force performance with CR values are respectively 2.317; 2.585 and 2.778. In addition it showed that there are significant control systems manager, sales territory design, and performance of the sales force of the effectiveness of sales by each CR value is 2.270; 2.183 and 2.412. The variables that most influence the performance of the sales force PT.Otsuka Indonesia is the design of the sales area, while the variables that most influence on sales effectiveness is the performance of the sales force.

Keywords: Control Systems Sales Manager, Experience Level Selling, Sales Territory Design, Performance sales force and sales effectiveness.

Latar Belakang

Ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global menuntut perusahaan untuk selalu menjadi terdepan dalam memberikan pelayanan yang memuaskan pada konsumen. Persaingan yang terjadi merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, karena dengan adanya persaingan tersebut dapat menjadi salah satu pendorong dalam menyusun strategi pemasaran yang tepat, dapat memberikan keuntungan positif bagi perusahaan dalam meningkatkan volume

penjualan dan pangsa pasar sehingga mampu memenangkan persaingan di pasar. Salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan sebagai pendukung keberhasilan perusahaan yaitu sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam hal ini tenaga penjualan merupakan salah satu sumber daya manusia perusahaan yang cukup memiliki peranan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Efektivitas penjualan ditentukan oleh faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu tenaga penjual. Efektivitas penjualan menurut Feinberg dan Kennedy

(2008) dimaknai sebagai ringkasan evaluasi dari keseluruhan kinerja perusahaan. Efektifitas penjualan dan kinerja tenaga penjualan merupakan konstruk yang berbeda secara konseptual, walaupun berhubungan (Kauppila *et al.*, 2007). Efektifitas penjualan merupakan penilaian keseluruhan dari hasil perusahaan yang sebagian ditentukan oleh kinerja tenaga penjualan, sedangkan kinerja tenaga penjualan hanya berhubungan dengan faktor yang dapat dikontrol langsung oleh mereka (Ambaddy & Hogan, 2006). Kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan hasil penjualan suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga menurut Rentz *et al.* (2002) salah satu hal yang paling penting dalam proses pengembangan strategi penjualan adalah tenaga penjualan dan kinerja penjualan.

Dalam penelitiannya Baldauf *et al.* (2001) dan Grant *et al.* (2001) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan dapat mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjualan, karena tenaga penjualan mempunyai tanggung jawab kerja yang lebih jelas dan beban pekerjaan yang seimbang (misal: Kesempatan kinerja yang sama) melalui desain wilayah. Desain wilayah penjualan menetapkan jangkauan tanggungjawab kerja untuk tenaga penjualan secara individual, biasanya dibagi melalui geografi atau jumlah konsumen yang menjadi tanggungjawab tenaga penjualan. Menurut Grant *et al.* (2001), kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku. Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualannya mempunyai kesempatan untuk memiliki performa

yang baik dan akan lebih mendorong tenaga penjualan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Disamping itu, tenaga penjualan seharusnya mengenal batas dan kondisi wilayah kerjanya agar dalam melaksanakan tugasnya tidak terjadi tumpang tindih wilayah kerja. Studi Baldauf *et al.* (2001) menemukan hasil yang lemah pada pengukuran pengaruh desain wilayah penjualan terhadap peningkatan aktivitas dan hasil akhir. Sedangkan hasil penelitian Grant *et al.* (2001) mengembangkan lebih lanjut konstruk desain wilayah penjualan yang memiliki makna sebagai susunan gambaran seorang tenaga penjualan berkaitan dengan aktivitas dalam mengelola pelanggan, produk, kondisi geografis dan dimensi lainnya dalam suatu wilayah penjualan. Studi Grant *et al.* (2001) menunjukkan bahwa desain wilayah penjualan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perilaku maupun kinerja hasil.

Hasil penelitian Citra Kristina (2006) mengemukakan bahwa salah satu hal yang dapat dilakukan oleh tenaga penjualan adalah belajar dari pengalaman, hal ini penting sekali untuk mengetahui belajar dari setiap pengalaman bagi tenaga penjual. Langkah yang dapat dilakukan yaitu menyediakan waktu, sumber, dan kesempatan bagi para tenaga penjualan untuk berbagi pengalaman dan diskusi bersama dalam mencari jalan keluar atas persoalan-persoalan yang menyangkut aktivitas penjualan.

Dari uraian di atas menunjukkan adanya *research gap* pada penelitian sebelumnya yang menjadi dasar pada penelitian ini. Pemilihan obyek penelitian merupakan tahap berikutnya dan

memiliki makna strategis dalam sebuah penelitian penting, obyek penelitian merupakan media yang tepat untuk memformulasikan kondisi nyata dengan sebuah permodelan teoritis dan kerangka pikir yang cenderung bersifat relatif abstrak. Penelitian ini memilih PT. Otsuka Indonesia yang merupakan perusahaan di bidang farmasi. Kenapa peneliti memilih perusahaan di bidang industri farmasi karena Industri farmasi di Indonesia mempunyai market share yang baik. Pasar Indonesia diperkirakan mengalami pertumbuhan CAGR (*Compounded Average Growth Rate*) 13.4% karena didorong oleh Pertumbuhan GDP, *health spending government*, prosentase masyarakat yang mempunyai asuransi, kepedulian masyarakat terhadap kesehatan, dan demografi.

Perumusan Masalah

Berdasarkan *problem statement* dan *research problem* tersebut di atas, maka pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh sistem kontrol manager penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?
2. Apakah terdapat pengaruh tingkat pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan?
3. Apakah terdapat pengaruh desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?
4. Apakah terdapat pengaruh sistem kontrol manager terhadap efektifitas penjualan?
5. Apakah terdapat pengaruh desain wilayah penjualan terhadap efektifitas penjualan?
6. Apakah terdapat pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan?

Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mencari atau menemukan bukti empiris, yang mendukung dugaan bahwa sistem kontrol manager penjualan, tingkat pengalaman menjual, desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Sistem kontrol manager penjualan, desain wilayah penjualan, kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam hal:

- a. Sebagai masukan bagi perusahaan dalam mengelola sistem kontrol manager penjualan, tingkat pengalaman menjual, desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan untuk meningkatkan efektifitas penjualan.
- b. Sebagai dasar acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam lingkup manajemen pemasaran.

Sistem Kontrol Manager Penjualan

Penelitian Feindbreg dan Kennedy (2008) mendefinisikan sistem kontrol

manajer penjualan sebagai tingkat aktivitas *monitoring*, *directing*, *evaluating*, dan *rewarding* yang dilakukan oleh manajer penjualan dalam perusahaannya. *Personal Selling* sering sekali merupakan satu-satunya fungsi yang dapat menghasilkan penjualan. Oleh karena itu, desain yang tepat dan sesuai dari sistem kontrol terhadap tenaga penjual merupakan hal yang vital bagi suatu perusahaan. Sistem kontrol adalah sekumpulan prosedur organisasi untuk memantau, menilai dan memberikan kompensasi para pegawai dalam organisasi tersebut (Anderson dan Oliver, 1987). Seorang manajer penjualan hendaknya dapat mengkombinasikan berbagai elemen kontrol yang berbeda, seperti pemberian komisi, intensitas supervisi, dan berbagai tipe kontrol yang dapat mempengaruhi perilaku tenaga penjualnya secara langsung. Menurut Mulyadi dan Johnny Setyawan (2001:3) sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut.

Tingkat Pengalaman menjual

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja secara umum adalah jumlah pengalaman seseorang. Pekerja yang memiliki pengalaman luas akan memiliki dasar di dalam organisasi, kontekstual, dan pengetahuan. Karena mereka pernah mengalami sebagian dari aktivitas pekerjaan mereka. Seorang tenaga penjualan secara rutin melaksanakan

aktivitas penjualan. Aktivitas rutin yang biasa dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut misalnya: aktivitas mengisi laporan call (kunjungan penjualan) secara periodik, membuat jumlah call tertentu selama seminggu, meluangkan lama waktu tertentu bersama pelanggan-pelanggan, memelihara korespondensi dengan pelanggan, menaati anggaran, dan sebagainya. Semakin sering seorang tenaga penjualan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut, maka semakin banyak pengalaman menjual yang dimilikinya, bisa berupa pengalaman gagal atau berhasil dalam melakukan penjualan. Kunci penting lain dalam sistem penjualan yang berbasis pada penjualan adaptif adalah pengalaman menjual.

Desain Wilayah Penjualan

Wilayah penjualan merupakan salah satu fokus perhatian manajemen penjualan untuk meningkatkan kinerja penjualan dari setiap tenaga penjual. Penelitian Grant *et al.* (2001) mengembangkan lebih lanjut kontruk rancangan wilayah penjualan yang memiliki makna sebagai susunan gambaran seorang tenaga penjualan berkaitan dengan aktivitas dalam mengelola pelanggan, produk, kondisi geografis dan dimensi lainya dalam suatu wilayah penjualan. Penelitian Baldauf *et al.* (2001) menyatakan bahwa rancangan wilayah penjualan adalah merupakan suatu konsep dimana seorang tenaga penjualan dituntut dapat menyesuaikan aktivitas penjualan dengan rancangan wilayah penjualan mereka. Penjelasan yang logisnya menurut Zoltners dan Sinha (2001) dalam Piercy *et al.* (1998) bahwa desain wilayah yang membawa pasar potensial, persaingan

yang baik dan faktor organisasional yang tidak dapat dikontrol tenaga penjualan memungkinkan mereka untuk menggunakan usaha dan keahlian mereka untuk mencapai keuntungan yang terbaik.. Menurut Grant *et al.* (2001) kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku. Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualannya memberi kesempatan untuk memiliki performa yang baik akan lebih mendorong tenaga penjualan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Kinerja Tenaga Penjualan

Pengukuran kinerja tenaga penjualan dilihat dari keberhasilan yang dicapai oleh tenaga penjual karena melakukan aktivitas dan tanggung jawab dengan baik. Kinerja penjualan dilihat dari hasil penjualannya dan cara tenaga penjual dalam mendekati dan melayani customernya (Spiro & Weitz, 1990 didalam Retno Mulatsih, 2012). Kinerja ini dapat mengambil berbagai macam bentuk indikator antara lain volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan (Ferdinand, 2000). Menurut Baldauf *et al.* (2001) kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk menguji kinerja yang berkenaan dengan perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan, dan hasil-hasil yang dapat didistribusikan pada usaha-usaha mereka. Dimensi-dimensi dari kinerja ini ditunjukkan sebagai kinerja perilaku dan kinerja hasil. Kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga

penjualan itu sendiri yaitu berdasarkan perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan.

Efektifitas Penjualan

Konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (*performance*) tenaga penjualan adalah efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, ini merupakan perhitungan ratio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Seorang tenaga penjualan efisien adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (*hasil, produktivitas, performance*) dibanding masukan-masukan (*tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu*) yang digunakan. Dengan kata lain, tenaga penjualan yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan disebut tenaga penjual yang efisien. Atau sebaliknya, tenaga penjual disebut efisien bila dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas. Sedangkan efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang tenaga penjualan efektif, apabila dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode (*cara*) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Penjualan

1. Pengaruh sistem kontrol manager penjualan dengan kinerja tenaga penjualan

Sistem kontrol manager penjualan dapat mempengaruhi efektifitas penjualan . Penelitian Grant dan Cravens (1999) menunjukkan hasil yang signifikan untuk variabel sistem kontrol manager penjualan terhadap efektifitas penjualan . Penelitian Baldauf *et al.* (2001) sistem kontrol manager penjualan tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja hasil tenaga penjualan pada sampel *chief sales executive* di Inggris. Sedangkan terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan, kontrol manager berorientasi perilaku berpengaruh negatif. Penelitian Baldauf *et al.* (2001) strategi kontrol manajemen berorientasi perilaku mempunyai pengaruh positif terhadap efektifitas penjualan pada sampel *chief sales executive* di Austria.

2. Pengaruh tingkat pengalaman menjual dengan kinerja tenaga penjualan

Tingkat pengalaman menjual juga akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Penelitian Rustono (2012) menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif terhadap kerja cerdas dan kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian Franke dan Park (2006) menyatakan bahwa pengalaman seorang tenaga penjualan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan tenaga penjualan beradaptasi (kerja cerdas) dan secara langsung juga akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian Johlke (2006) menunjukkan pengaruh yang sama, namun hasilnya kurang memuaskan

dengan tingkat koefisien 0.42 hal ini berarti dibawah standar loading factor 0.5. Oleh sebab itu, penelitian ini berharap mampu melakukan pengukuran kembali dengan model yang lebih kompleks atas pengaruh pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjual.

3. Pengaruh desain wilayah penjualan dengan kinerja tenaga penjualan

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual yaitu desain wilayah penjualan. Penelitian Baldauf *et al.* (2001) dan Grant *et al.* (2001) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual, karena tenaga penjual mempunyai tanggung jawab kerja yang lebih jelas dan beban pekerjaan yang seimbang melalui desain wilayah. Studi Baldauf *et al.* (2001) menemukan hasil yang lemah pada pengukuran pengaruh desain wilayah penjualan terhadap peningkatan aktivitas dan hasil akhir. Sedangkan, studi Grant *et al.* (2001) menunjukkan bahwa desain wilayah penjualan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perilaku maupun kinerja hasil.

4. Pengaruh desain wilayah penjualan terhadap efektifitas penjualan

Faktor lain yang dapat mempengaruhi efektifitas penjualan yaitu desain wilayah penjualan. Desain wilayah penjualan yang efektif memberikan suatu bidang yang penting untuk meningkatkan efektifitas organisasi penjualan. Pihak manajemen harus tepat menentukan beberapa jumlah pelanggan bagi masing – masing tenaga penjual, tanggung jawab produk, dan wilayah

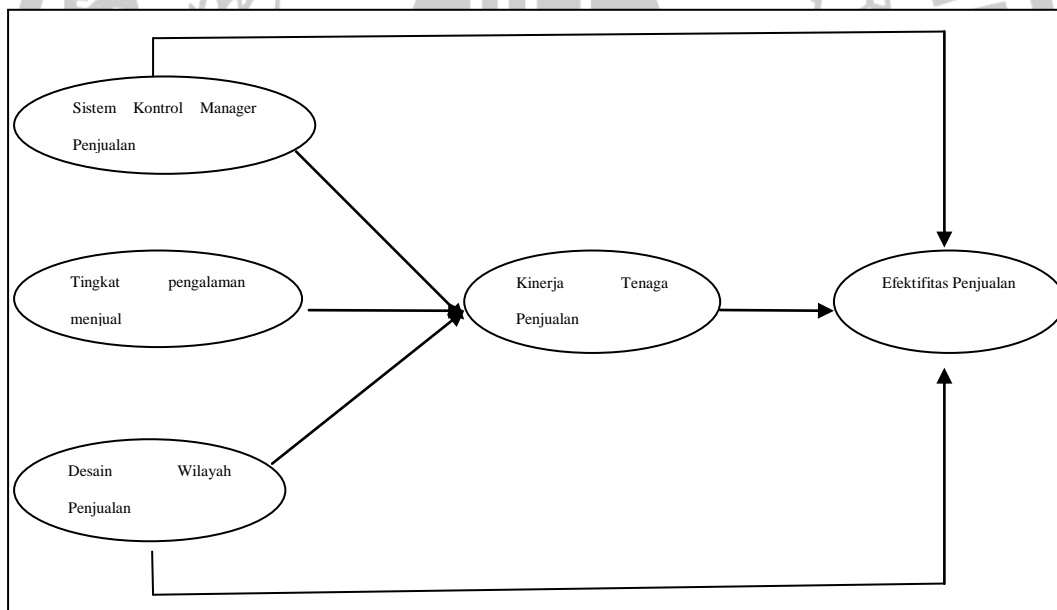
geografis. Penelitian Baldauf *et al.* (2001) menunjukkan bahwa desain wilayah penjualan tidak signifikan terhadap efektifitas penjualan. Sedangkan, penelitian Grant dan Cravens (1999) menunjukkan hasil yang signifikan untuk variabel desain wilayah penjualan terhadap efektifitas penjualan.

5. Pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan

Kinerja tenaga penjualan dapat mempengaruhi efektifitas penjualan. Penelitian Kauppila (2007) berpengaruh positif kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan. Efektivitas penjualan menurut Feinberg dan Kennedy

(2008) dimaknai sebagai ringkasan evaluasi dari keseluruhan kinerja perusahaan. Efektivitas penjualan dan kinerja tenaga penjualan merupakan konstruk yang berbeda secara konseptual, walaupun berhubungan (Kauppila *et al.* 2007). Akan tetapi, Feindberg dan Kennedy (2008) menyatakan prediktor dari kinerja tenaga penjualan yang telah diteliti, yaitu karakteristik organisasional, karakteristik lingkungan dan karakteristik tenaga penjualan, masih menunjukkan hasil yang lemah sebagai anteseden kinerja tenaga penjualan dan efektivitas perusahaan penjualan.

Kerangka Pemikiran



Hipotesis Penelitian

- H₁ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem kontrol manager penjualan dengan kinerja tenaga penjualan
- H₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat

- pengalaman menjual dengan kinerja tenaga penjualan
- H₃ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara desain wilayah penjualan dengan kinerja tenaga penjualan
- H₄ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem

- kontrol manager penjualan dengan efektifitas penjualan
- H₅ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara desain wilayah penjualan dengan efektifitas penjualan
- H₆ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja tenaga penjualan dengan efektifitas penjualan

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah 130 tenaga penjualan pada PT. Otsuka Indonesia . Teknik pengambilan sampel ini dipilih berdasarkan kriteria tertentu sehingga dapat mendukung penelitian ini. Kriteria pemilihan sampel adalah tenaga kerja PT. Otsuka Indonesia dan memiliki masa kerja minimal satu

tahun. Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui metode survey serta distribusi langsung yaitu mendatangi langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner. Pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu dalam hal ini yaitu tenaga penjualan yang telah bekerja lebih dari satu tahun . Karena dengan masa kerja lebih dari satu tahun maka para tenaga kerja sudah memahami mengenai produk, pangsa pasar, dan kompetitor yang harus dihadapi. Tenaga penjual di PT Otsuka Indonesia terdiri dari 130 tenaga penjualan dan hanya 100 tenaga penjualan yang sesuai dengan kriteria pada penelitian ini.

Deskripsi Profil Responden

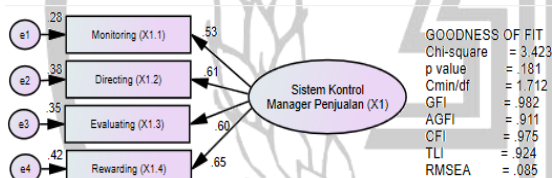
Kategori	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
Usia	20 – 30 tahun	31	31
	31 – 40 tahun	36	36
	41 – 50 tahun	33	33
Jenis Kelamin	Laki-Laki	63	63
	Perempuan	37	37
Asal Kantor Cabang	Bali	5	5
	Balikpapan	4	4
	Bandung	5	5
	Banjarmasin	3	3
	Batam	4	4
	Jakarta	8	8
	Jember	4	4
	Kediri	4	4
	Kupang	4	4
	Madiun	5	5
	Makasar	5	5
	Malang	5	5
	Manado	4	4

	Medan	4	4
	Padang	4	4
	Palangkaraya	3	3
	Palembang	3	3
	Pekanbaru	3	3
	Semarang	4	4
	Sidoarjo	3	3
	Surabaya	11	11
	Yogyakarta	5	5
Pendidikan	D3	5	5
	S1	95	95
Lama Bekerja	< 5 tahun	29	29
	6 Tahun - 10 Tahun	62	62
	> 10 Tahun	9	9

Sumber: Data diolah (2016)

Analisis Hasil Penelitian

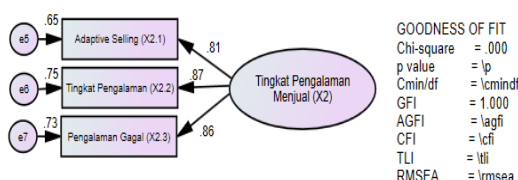
Hasil CFA Pada Variabel Sistem Kontrol Manager Penjualan



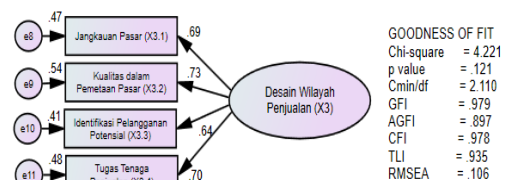
Gambar ini menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50, sehingga indikator-indikator tersebut valid dalam mencerminkan variabel sistem kontrol manager penjualan dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Nilai GFI yang lebih dari 0,90 juga mengindikasikan konstruk sistem kontrol manager penjualan yang dibentuk oleh indikator-indikatornya adalah sesuai (*fit*).

Gambar ini menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50, sehingga indikator-indikator tersebut valid dalam mencerminkan variabel tingkat pengalaman menjual dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Nilai GFI yang lebih dari 0,90 juga mengindikasikan konstruk tingkat pengalaman menjual yang dibentuk oleh indikator-indikatornya adalah sesuai (*fit*).

Hasil CFA Pada Variabel Tingkat Pengalaman Menjual

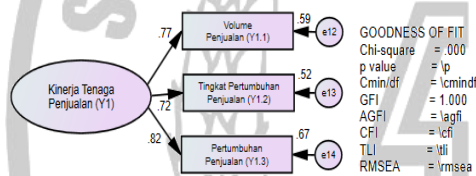


Hasil CFA Pada Variabel Desain Wilayah Penjualan



Gambar ini menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50, sehingga indikator-indikator tersebut valid dalam mencerminkan variabel desain wilayah penjualan dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Nilai GFI yang lebih dari 0,90 juga mengindikasikan konstruk desain wilayah penjualan yang dibentuk oleh indikator-indikatornya adalah sesuai (*fit*).

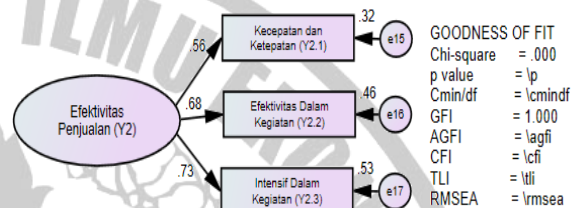
Hasil CFA Pada Variabel Kinerja Tenaga Penjualan



Gambar ini menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50, sehingga indikator-indikator tersebut valid dalam mencerminkan variabel kinerja tenaga penjualan dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Nilai GFI yang lebih dari 0,90 juga mengindikasikan konstruk kinerja tenaga penjualan yang dibentuk oleh indikator-indikatornya adalah sesuai (*fit*).

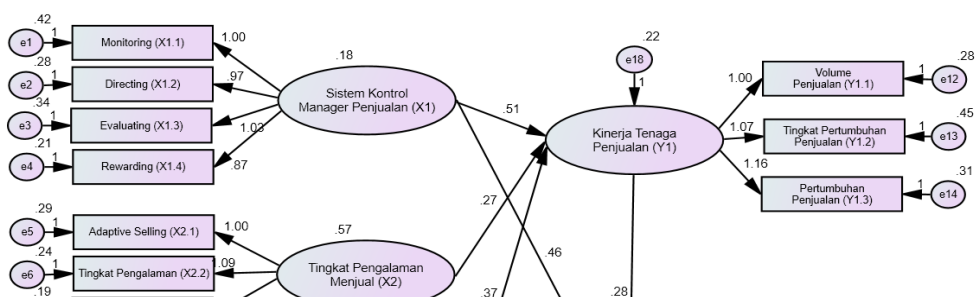
valid dalam mencerminkan variabel kinerja tenaga penjualan dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Nilai GFI yang lebih dari 0,90 juga mengindikasikan konstruk kinerja tenaga penjualan yang dibentuk oleh indikator-indikatornya adalah sesuai (*fit*).

Hasil CFA Pada Variabel Efektivitas Penjualan



Gambar ini menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50, sehingga indikator-indikator tersebut valid dalam mencerminkan variabel efektivitas penjualan dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Nilai GFI yang lebih dari 0,90 juga mengindikasikan konstruk efektivitas penjualan yang dibentuk oleh indikator-indikatornya adalah sesuai (*fit*).

Full Model Structural



Hasil Uji *Multivariate Normality*

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.1	2	5	-0,205	-0,838	-0,612	-1,250
Y2.2	2	5	-0,443	-1,808	-0,321	-0,655
Y2.3	2	5	-0,213	-0,869	-0,870	-1,777
Y1.1	2	5	-0,123	-0,502	-0,729	-1,488
Y1.2	2	5	-0,212	-0,867	-0,931	-1,900
Y1.3	2	5	0,016	0,065	-0,939	-1,916
X3.4	2	5	0,071	0,289	-0,993	-2,027
X3.3	2	5	-0,080	-0,327	-0,755	-1,540
X3.2	2	5	-0,060	-0,245	-0,509	-1,038
X3.1	2	5	-0,216	-0,882	-0,546	-1,115
X2.3	2	5	-1,207	-4,929	0,772	1,577
X2.2	2	5	-1,531	-6,250	1,284	2,620
X2.1	2	5	-1,147	-4,681	0,397	0,810
X1.4	2	5	-0,292	-1,193	0,857	1,749
X1.3	2	5	-0,637	-2,602	0,631	1,288
X1.2	2	5	-0,409	-1,671	0,432	0,882
X1.1	2	5	-0,711	-2,902	0,332	0,677
Multivariate					9,260	1,822

Hasil uji normalitas menunjukkan c.r *multivariate* sebesar 1,822 yang

berada di dalam rentang $-2,58$ hingga $+2,58$, sehingga menunjukkan data secara *multivariate* berdistribusi normal. Dengan demikian, analisis SEM bisa dilanjutkan karena data secara *multivariate* sudah berdistribusi normal.

Hasil Uji Univariate Outlier

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1.1)	100	-2,72	1,15	0,00	1,00
Zscore(X1.2)	100	-2,98	1,47	0,00	1,00
Zscore(X1.3)	100	-2,75	1,35	0,00	1,00
Zscore(X1.4)	100	-2,38	1,67	0,00	1,00
Zscore(X2.1)	100	-2,44	0,80	0,00	1,00
Zscore(X2.2)	100	-2,46	0,67	0,00	1,00
Zscore(X2.3)	100	-2,12	1,43	0,00	1,00
Zscore(X3.1)	100	-1,88	1,64	0,00	1,00
Zscore(X3.2)	100	-1,92	1,74	0,00	1,00
Zscore(X3.3)	100	-1,79	1,55	0,00	1,00
Zscore(X3.4)	100	-1,62	1,48	0,00	1,00
Zscore(Y1.1)	100	-2,14	1,43	0,00	1,00
Zscore(Y1.2)	100	-1,74	1,35	0,00	1,00
Zscore(Y1.3)	100	-1,72	1,47	0,00	1,00
Zscore(Y2.1)	100	-2,06	1,45	0,00	1,00
Zscore(Y2.2)	100	-1,98	1,58	0,00	1,00
Zscore(Y2.3)	100	-1,75	1,39	0,00	1,00
Valid N (listwise)	100				

Berdasarkan hasil nilai *Z score* untuk tiap indikator diperoleh informasi bahwa tidak terdapat nilai *Z Score* yang berada di luar rentang ± 3 , maka di dalam data dideteksi tidak terdapat *univariate outlier*.

Hasil Uji Multivariate Outlier

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
91	38,741	0,002	0,177
25	37,278	0,003	0,039
18	29,466	0,030	0,591
85	28,648	0,038	0,528
13	28,225	0,042	0,418
38	27,887	0,046	0,318
45	27,130	0,056	0,331
1	25,658	0,081	0,566

51	25,407	0,086	0,494
62	24,874	0,098	0,516
46	24,308	0,111	0,564
8	24,207	0,114	0,470
54	23,600	0,131	0,553
:			
36	6,621	0,988	0,297

Hasil uji *outlier* diketahui semua observasi memiliki nilai *mahalanobis d-squared* kurang dari 40,790, sehingga dapat disimpulkan semua responden tidak ada yang diindikasikan sebagai *outliers* dan semuanya bisa digunakan untuk analisis.

Nilai Goodness of Fit dan Cut off Value Structural Model

Kriteria	Hasil Uji	Nilai Kritis	Keterangan

	Model		
Probabilitas X_2 Chi square	0,001	$\geq 0,05$	Tidak Fit
Cmin/DF	1,487	$\leq 2,00$	Fit
RMSEA	0,070	$\leq 0,08$	Fit
GFI	0,846	$\geq 0,90$	Marginal
AGFI	0,791	$\geq 0,90$	Tidak Fit
TLI	0,908	$\geq 0,90$	Fit

CFI	0,890	$\geq 0,90$	Marginal
-----	-------	-------------	----------

Hasil perhitungan menunjukkan semua kriteria kesesuaian model (*goodness of fit*) telah memberikan sebagian besar indeks yang baik (*fit*), sehingga selanjutnya model bisa diinterpretasikan.

Construct Reliability Variabel Penelitian

Konstruk	Indikator	Standardize Factor Loading	SFL Kuadrat	Error [εj]	Construct Reliability
Sistem Kontrol Manager Penjualan	X1.1	0,525	0,276	0,724	0,704
	X1.2	0,613	0,376	0,624	
	X1.3	0,595	0,354	0,446	
	X1.4	0,647	0,419	0,581	
Tingkat Pengalaman Menjual	X2.1	0,806	0,650	0,350	0,881
	X2.2	0,869	0,755	0,245	
	X2.3	0,855	0,731	0,269	
Desain Wilayah Penjualan	X3.1	0,686	0,471	0,529	0,784
	X3.2	0,734	0,539	0,461	
	X3.3	0,643	0,413	0,587	
	X3.4	0,696	0,484	0,516	
Kinerja Tenaga Penjualan	Y1.1	0,771	0,594	0,406	0,814
	Y1.2	0,719	0,517	0,483	
	Y1.3	0,819	0,671	0,329	
Efektivitas Penjualan	Y2.1	0,563	0,317	0,683	0,721
	Y2.2	0,676	0,457	0,343	
	Y2.3	0,728	0,530	0,470	

Menunjukkan bahwa variabel penelitian yang terdiri dari sistem kontrol manager penjualan, tingkat pengalaman menjual, desain wilayah penjualan, kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan semuanya

memiliki nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,70, sehingga disimpulkan variabel-variabel tersebut handal atau reliabel dalam menyusun model yang dikembangkan pada penelitian ini.

Nilai Koefisien SEM Pengaruh Antar Variabel

Hubungan Kausalitas	Direct effect	Indirect Effect	Total Effect
---------------------	---------------	-----------------	--------------

Sistem Kontrol Manager Penjualan	→	Kinerja Tenaga Penjualan	0,361	-	0,361
Tingkat Pengalaman Menjual	→	Kinerja Tenaga Penjualan	0,342	-	0,342
Desain Wilayah Penjualan	→	Kinerja Tenaga Penjualan	0,360	-	0,360
Sistem Kontrol Manager Penjualan	→	Efektivitas Penjualan	0,442	0,140	0,582
Desain Wilayah Penjualan	→	Efektivitas Penjualan	0,322	0,139	0,461
Kinerja Tenaga Penjualan	→	Efektivitas Penjualan	0,387	-	0,387

Variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sistem kontrol manager penjualan dengan nilai koefisien *total effect* terbesar (0,361), selanjutnya desain wilayah penjualan (0,360), dan tingkat pengalaman menjual (0,342). Variabel yang paling

berpengaruh terhadap efektivitas penjualan adalah sistem kontrol manager penjualan dengan koefisien *total effect* terbesar (0,582), selanjutnya desain wilayah penjualan (0,461), dan kinerja tenaga penjualan (0,387).

Uji Kausalitas *Regression Weight*

Hubungan Kausalitas			<i>Std Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>CR</i>	<i>P</i>
Sistem Kontrol Manager Penjualan	→	Kinerja Tenaga Penjualan	0,361	0,219	2,317	0,020
Tingkat Pengalaman Menjual	→	Kinerja Tenaga Penjualan	0,342	0,105	2,585	0,010
Desain Wilayah Penjualan	→	Kinerja Tenaga Penjualan	0,360	0,134	2,778	0,005
Sistem Kontrol Manager Penjualan	→	Efektivitas Penjualan	0,442	0,202	2,270	0,023
Desain Wilayah Penjualan	→	Efektivitas Penjualan	0,322	0,112	2,183	0,029
Kinerja Tenaga Penjualan	→	Efektivitas Penjualan	0,387	0,118	2,412	0,016

Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel dependen dengan variabel independen. Hasil semua estimasi parameter variabel

menunjukkan hasil yang signifikan, karena nilai *CR* lebih besar dari 1,96. Dan taraf signifikansi (*p-value*) yang dihasilkan sebesar 0,05. Dengan

demikian, menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan semua variabel dependen dengan independen.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis yang sebelumnya telah dilakukan, maka peneliti melakukan pembahasan sebagai berikut:

1. Hasil nilai *CR* sebesar 2,317 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,020 yang lebih kecil dari 0,05 membuktikan bahwa hipotesis pertama pada penelitian ini diterima, artinya semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, dalam arti bahwa sistem kontrol tenaga penjualan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil tersebut juga didukung oleh nilai rata-rata dari jawaban responden tertinggi pada indikator pertama sebesar 4,11 (kategori baik) yang menyatakan bahwa aktivitas pengawasan dilapangan selalu dilakukan setiap hari oleh manager penjualan, sedangkan rata-rata terendah dimiliki oleh ketiga indikator lainnya yang menyusun variabel sistem kontrol manager penjualan masing-masing memiliki rata-rata sebesar 4,01 (kategori baik). Dari penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa sistem kontrol manager penjualan yang dilakukan PT.Otsuka Indonesia sepenuhnya dinilai telah berjalan dengan baik oleh responden. Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya dari (Grant dan

Cravens, 1999) dan (Suhermin, 2010) yang sebelumnya membuktikan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor sistem kontrol tenaga penjualan. Selain dari hasil penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini juga didukung oleh teori dari Mulyadi dan Johny Setyawan (2001:3) dimana menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen (*management control system*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut, jadi semakin baik sistem terancang maka akan semakin meningkatkan kinerja dari tenaga penjualan.

2. Hasil nilai *CR* sebesar 2,585 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,010 yang lebih kecil dari 0,05 membuktikan bahwa hipotesis kedua pada penelitian ini diterima, artinya semakin luas pengalaman menjual dari tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, dalam arti bahwa tingkat pengalaman menjual mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil tersebut juga didukung oleh nilai rata-rata dari jawaban responden tertinggi pada indikator ketiga sebesar 4,36 (kategori baik) yang menyatakan bahwa adanya pengalaman dari tenaga penjualan PT.Otsuka Indonesia dalam memodifikasi presentasi

penjualannya, sedangkan rata-rata terendah dimiliki oleh indikator ketiga sebesar 3,79 (kategori baik) mengenai potensi keberhasilan yang tinggi dari tenaga penjual untuk menjual. Dari penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa tingkat pengalaman menjual dari tenaga penjual PT.Otsuka Indonesia dinilai memiliki potensi yang baik oleh responden. Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Mulatsih, 2011) dan (Rustono, 2012) yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor tingkat pengalaman menjual, Pekerja yang memiliki pengalaman luas akan memiliki dasar di dalam organisasi, kontekstual, dan pengetahuan akan lebih memahami pasar, sehingga otomatis akan meningkatkan kinerjanya pada perusahaan. Tingkat penalaman menjual juga akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, seperti pada penelitian Rustono (2012) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif terhadap kerja cerdas dan kinerja tenaga penjualan, selain itu hasil dari penelitian Franke dan Park (2006) yang menyatakan bahwa pengalaman seorang tenaga penjualan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan tenaga penjualan beradaptasi (kerja cerdas) dan secara langsung juga akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan

teori yang dikemukakan oleh Massey dan Dawes, 2007 yang menyebutkan bahwa untuk menjadi yang terbaik, seorang tenaga penjualan harus memiliki sikap yang terbuka, pengalaman merupakan media terpenting bagi seorang tenaga penjualan dalam melakukan proses penjualan.

3. Hasil nilai *CR* sebesar 2,778 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05 membuktikan bahwa hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima, artinya faktor desain wilayah secara ilmiah bisa mendukung peningkatan kinerja dari tenaga penjualan. Hasil tersebut juga didukung oleh nilai rata-rata dari jawaban responden tertinggi pada indikator ketiga sebesar 3,61 (kategori baik) yang menyatakan bahwa adanya inisiatif dari tenaga penjualan PT.Otsuka Indonesia untuk mengidentifikasi pelanggan potensial terlebih dahulu dalam desain penjualan, sedangkan rata-rata terendah dimiliki oleh indikator kedua dan keempat sebesar 3,57 (kategori baik) mengenai kemampuan tenaga penjual untuk menjual sesuai tanggung jawab dan mampu memetakan pelanggan. Dari penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa desain wilayah penjualan yang dilakukan manager penjualan PT.Otsuka Indonesia dinilai telah dilaksanakan dengan baik, terencana dan terstruktur oleh responden. Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh (Suhermini, 2010) dan (Mulatsih, 2011) yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor desain wilayah penjualan, oleh karena itu, manajer penjualan harus waspada untuk mengembangkan desain wilayah yang tepat dalam merancang wilayah penjualan sehingga dapat berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Barker (2001), dimana semakin Perusahaan menyediakan desain wilayah penjualannya maka akan semakin meningkatkan kinerja tenaga penjualannya, desain wilayah yang baik menyediakan kesempatan bagi tenaga penjual untuk mendapatkan keuntungan dari karakteristik mereka sendiri yang dibantu dengan semua aktivitas manajer dilapangan.

4. Hasil nilai *CR* sebesar 2,270 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,023 yang lebih kecil dari 0,05 membuktikan bahwa hipotesis keempat pada penelitian ini diterima, artinya pengaruh antara sistem kontrol manager penjualan terhadap efektivitas penjualan adalah positif. Sehingga semakin efektif penerapan sistem kontrol manager penjualan, maka semakin efektif nilai penjualan yang dihasilkan oleh perusahaan. Hasil tersebut juga didukung oleh nilai rata-rata dari jawaban responden tertinggi mengenai efektivitas penjualan pada indikator pertama sebesar 3,76 (kategori baik) yang menyatakan tenaga penjualan PT.Otsuka

Indonesia selalu mencapai target penjualan yang ditentukan oleh perusahaan, hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya dari (Baldauf, *et al* (2001) dan (Suhermini, 2010) yang menyatakan bahwa efektivitas penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor sistem kontrol manager penjualan, efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang tenaga penjualan efektif, apabila dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan, untuk ketepatan tersebut tenaga penjualan membutuhkan sistem kontrol dari manager penjualan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Baldauf *et.al* (2001) dimana menyebutkan bahwa strategi kontrol manajemen berorientasi perilaku mempunyai pengaruh positif terhadap efektifitas penjualan.

5. Hasil nilai *CR* sebesar 2,183 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,029 yang lebih kecil dari 0,05 membuktikan bahwa hipotesis kelima pada penelitian ini diterima, artinya pengaruh antara desain wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan adalah positif dan signifikan, sehingga hasil penelitian ini bertentangan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Baldauf, *et al* (2001) menunjukkan bahwa desain wilayah penjualan tidak

signifikan terhadap efektifitas penjualan, sedangkan penelitian Grant dan Cravens (1999) menunjukkan hasil yang signifikan untuk variabel desain wilayah penjualan terhadap efektifitas penjualan. Konsep utama untuk mengukur prestasi kerja (*performance*) tenaga penjualan adalah efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, ini merupakan perhitungan ratio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Seorang tenaga penjualan efisien adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (*hasil, produktivitas, performance*) dibanding masukan-masukan (*tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu*) yang digunakan, sehingga dengan melakukan desain wilayah penjualan melalui pemetaan pelanggan dan lain sebagainya merupakan praktek dari efisiensi kerja sehingga efektifitas penjualan jauh lebih meningkat.

6. Hasil nilai *CR* sebesar 2,412 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,016 yang lebih kecil dari 0,05 membuktikan bahwa hipotesis keenam pada penelitian ini diterima, artinya Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, maka semakin tinggi efektifitas penjualan, dalam arti bahwa semakin tinggi kinerja tenaga penjualan akan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektifitas penjualan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian

sebelumnya yang telah dilakukan oleh Kaupilla (2007) yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan, efektifitas penjualan dan kinerja tenaga penjualan merupakan konstruk yang berbeda secara konseptual, walaupun berhubungan. Hasil Penelitian ini juga didukung oleh teori dari Feindberg dan Kennedy (2008) dimana prediktor dari kinerja tenaga penjualan yang telah diteliti, yang meliputi karakteristik organisasional, karakteristik lingkungan dan karakteristik tenaga penjualan, meskipun masih menunjukkan hasil yang lemah sebagai anteseden kinerja tenaga penjualan dan efektifitas perusahaan penjualan.

Kesimpulan

1. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah sistem kontrol manager penjualan, tingkat pengalaman menjual dan desain wilayah penjaualan memiliki pengaruh dengan kinerja penjualan. Hasil dari penelitian ini terbukti bahwa sistem kontrol manager penjualan, desain wilayah penjaualan dan kinerja penjualan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektifitas penjualan.
2. Terdapat pengaruh sistem kontrol manager penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, yang dibuktikan dengan nilai *CR* sebesar 2,317 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,020 yang

- lebih kecil dari 0,05. Nilai rata-rata dari jawaban responden tertinggi pada indikator pertama sebesar 4,11 (kategori setuju) yang menyatakan bahwa aktivitas pengawasan dilapangan selalu dilakukan setiap hari oleh manager penjualan, sedangkan rata-rata terendah dimiliki oleh ketiga indikator lainnya yang menyusun variabel sistem kontrol manager penjualan masing-masing memiliki rata-rata sebesar 4,01 (kategori setuju). Dari penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa sistem kontrol manager penjualan yang dilakukan PT.Otsuka Indonesia sepenuhnya dinilai telah berjalan dengan baik oleh responden.
3. Terdapat pengaruh tingkat pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan, yang dibuktikan dengan nilai *CR* sebesar 2,585 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,010 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai rata-rata dari jawaban responden tertinggi pada indikator ketiga sebesar 4,36 (kategori sangat setuju) yang menyatakan bahwa adanya pengalaman dari tenaga penjualan PT.Otsuka Indonesia dalam memodifikasi presentasi penjualannya, sedangkan rata-rata terendah dimiliki oleh indikator ketiga sebesar 3,79 (kategori setuju) mengenai potensi keberhasilan yang tinggi dari tenaga penjual untuk menjual. Dari penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa tingkat pengalaman menjual dari tenaga penjual PT.Otsuka Indonesia dinilai memiliki potensi yang baik oleh responden.
 4. Terdapat pengaruh desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, yang dibuktikan dengan nilai *CR* sebesar 2,778 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai rata-rata dari jawaban responden tertinggi pada indikator ketiga sebesar 3,61 (kategori setuju) yang menyatakan bahwa adanya inisiatif dari tenaga penjualan PT.Otsuka Indonesia untuk mengidentifikasi pelanggan potensial terlebih dahulu dalam desain penjualan, sedangkan rata-rata terendah dimiliki oleh indikator kedua dan keempat sebesar 3,57 (kategori setuju) mengenai kemampuan tenaga penjual untuk menjual sesuai tanggung jawab dan mampu memetakan pelanggan. Dari penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa desain wilayah penjualan yang dilakukan manager penjualan PT.Otsuka Indonesia dinilai telah dilaksanakan dengan baik, terencana dan terstruktur oleh responden.
 5. Terdapat pengaruh sistem kontrol manager terhadap efektifitas penjualan, yang dibuktikan dengan nilai *CR* sebesar 2,270 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,023 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai rata-rata dari jawaban responden tertinggi mengenai efektifitas penjualan pada indikator pertama sebesar 3,76 (kategori setuju) yang

- menyatakan tenaga penjualan PT.Otsuka Indonesia selalu mencapai target penjualan yang ditentukan oleh perusahaan.
6. Terdapat pengaruh desain wilayah penjualan terhadap efektifitas penjualan, yang dibuktikan dengan nilai *CR* sebesar 2,183 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,029 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga disimpulkan dengan melakukan desain wilayah penjualan melalui pemetaan pelanggan dan lain sebagainya merupakan praktek dari efisiensi kerja sehingga efektivitas penjualan jauh lebih meningkat.
 7. Terdapat pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan, yang dibuktikan dengan nilai *CR* sebesar 2,412 yang lebih besar dari 1,96, dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,016 yang lebih kecil dari 0,05. Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, maka semakin tinggi efektivitas penjualan, dalam arti bahwa semakin tinggi kinerja tenaga penjualan akan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas penjualan.
 2. Untuk desain wilayah penjualan memiliki karakter untuk produk PT. Otsuka Indonesia. Seperti daerah Madiun, Kediri, dan Jember sebagian besar rumah sakit pemerintahan. Sehingga, tidak semua produk bisa masuk dengan bebas dikarena produk yang kita bawa adalah produk farmasi sehingga harus di cek terlebih dahulu, apakah produk tersebut masuk dalam BPJS.
 3. Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada perusahaan PT. Otsuka Indonesia. Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada obyek lain di luar obyek penelitian ini.
 4. Dalam menjawab permasalahan mengenai faktor – faktor apasaja yang mempengaruhi efektivitas penjualan, peneliti hanya mefokuskan pada sistem kontrol manajer penjualan tingkat pengalaman menjual, desain wilayah penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini belum memasukan variabel lain yang mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan dan variabel lain yang mampu meningkatkan efektifitas penjualan. Dan kemungkinan masih banyak faktor – faktor lain yang juga mempengaruhi efektivitas penjualan.

Keterbatasan Penelitian

1. Pada hasil uji kelayakan full model dengan Structural Equation Modeling (SEM) (Tabel 4.17) terdapat kriteria *goodness of fit* yang marginal yaitu GFI (0,846) dan AGFI (0,791). Hal ini menunjukkan bahwa model masih perlu penyempurnaan lebih lanjut.

Saran

1. Pada variabel tingkat pengalaman menjual pada penelitian ini tidak dihubungkan dengan efektifitas penjualan. Pada penelitian

- selanjutnya bisa dihubungkan variabel tingkat pengalaman menjual dengan efektifitas penjualan.
2. Sebaiknya perusahaan melakukan penelitian mengenai bagaimana sikap karyawan dibagian penjualan setelah pelaksanaan sistem kontrol manager penjualan, dengan bantuan departemen personalia dan menggunakan alat kuesioner misalnya. Apabila hal ini telah dilakukan, maka mudah diketahui apakah perubahan sistem kontrol manager penjualan dengan efektif atau tidak.
 3. Sebaiknya diantara atasan dan bawahan mempunyai komunikasi yang baik agar tercipta hubungan kerja dan penyampaian usulan yang dapat meningkatkan efektifitas penjualan.
 4. Penelitian akan datang diharapkan membahas tentang sistem kontrol tenaga penjualan, pengaruh sistem kontrol dari tiga ruang lingkup yaitu dari sisi tenaga penjualan, dari sisi rekan kerja dan dari sisi supervisi dalam satu model penelitian atas variabel kepercayaan, komitmen, working hard, dan komunikasi. Kemudian perlu dilakukan penelitian pengaruh sistem kontrol pada ruang lingkup saluran pemasaran dan tenaga penjualan yang disusun dalam satu kerangka penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Augusty Ferdinand. 20046
 “Structural Equation Modeling dalam penelitian Manajemen:

- Aplikasi Model-Model rumit dalam penelitian untuk tesis S2 dan Disertasi S3”. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Anderson, E dan R.L. Oliver, 1987. “*Perspectives on Behavior – Based Versus Outcome Based Salesforce Control Syatem*”. Journal of Marketing, Vol. 51 Oktober, pp. 76-88
- Ambady, N., Krabbenhoft, M. A & Hogan, D, 2006. “*The 30-sec sale: Using Thin-Slice Judgments to Evaluate Sales Effectiveness*”. Journal of Consumer Psychology, Vol. 16, pp. 4-13
- Arikunto Suharsimi, (2002). “Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Pratek”. Rineka Cipta, Jakarta
- Baldauf, Artur.,Cravens, David W. and Nigel F. Piercy, 2001. “*Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness*”, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XXI, No. 2 (Spring), p.109-122
- Badger, I. Chaston And E. Sadler Smith, 2000.”*Organizational Learning Style, and Competences: A Comparative Investigation of Relationship and Transactionally orientated small UK manufacturing firm*”. European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5/6, pp. 625-640
- Citra Kristina, 2006. ”Studi Mengenai Pola Bekerja Cerdas Tenaga Penjualan (Studi empiris Tenaga Penjualan pada

- Pedagang Besar Farmasi di Kota Semarang)". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. V, No. 1, Mei 2006, pp. 6-86.
- Franke, George R. and Jeong-Eun Park 9, 2006. "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation". *A Meta-Analysis*", *Journal of Marketing Research*, Vol. XLIII (November), pp. 693-702
- Feindberg, M & Kennedy J., 2008. "The Effect Of Self-Efficacy And Adaptability On Salesperson Orientation And Customer Orientation and On Job Performance And Customer Satisfaction". *Journal of Business And Economics Research*, Vol. 6
- Ferdinand Augusty, 2000. "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik", *Research Paper Series*, No.1,p.1-55
- Ferdinand Augusty, 2006. "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model – Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Grant, Ken, David W Cravens, George S.Low, William C. Moncrief, 2001. "The role of Satisfaction with Territory design on the motivation, attitudes and work outcomes of salespeople".
- Grant, Ken, dan David 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
- Imam Ghozali, 2005. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Edisi II, Universitas Diponegoro Yogyakarta
- Johnson YI. S. Wijaya, 2003. "Analisis Model Efektifitas dan Efisiensi Manajemen Distributor". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. II, No. 2 September 2003, hal 155-180.
- Johlke, Mark C., 2006. "Sales presentation skills and salesperson job performance". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 5, pg. 311–319
- Kauppila, O-P., Rajala, R & Jyrama, A. 2007. "Antecedents of Salespeople's Reluctance To Sell Radically New Products". *Jurnal Industrial Marketing Management*.
- Massey, Graham R. and Philip L. Dawes, 2007. "Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships". *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 9/10, pp. 1117-1145
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan), Penerbit Salemba Empat Jakarta
- Piercy, Nigel F., Cravens,David W., and Morgan, Neil A., 1998. "Relationships Between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance

- and Sales Organization Effectiveness*“. *British Journal of Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 95-111
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, 2002. “A *Measuren of Selling Skill: Scale Development and Validation*”. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXII, No.1 (Winter), pp. 13-21
- Retno Mulatsih. 2012. “Studi tentang kinerja tenaga penjual” (Study of Performance of Sales Persons) Kasus Empiris Pada PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jawa Tengah I”. *Jurnal Ekonomi*, Vol. 6, No. 1 Juni 2011, pp. 19 – 39.
- Rustono. 2012. “Studi tentang kerja cerdas dan kerja keras tenaga penjualan pada PT. Prudential Life Assurance Kantor HD Ananda Agency Semarang”. *Jurnal Pengembangan Humaniora* , Vol. 12, No.2
- Suhermini, 2010. “Efektifitas Penjualan Perusahaan Penerbitan dan Kinerja Tenaga Penjualan”. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 1, No. 1, pp. 47-53
- 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