

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 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.

Manajemen tenaga penjualan sering dipandang sebagai bagian dari manajemen pemasaran yang cukup penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja tenaga penjualan memberikan sumbangan besar bagi suatu perusahaan, karena tenaga penjual merupakan pihak yang memegang peranan penting sebagai penghubung antara perusahaan dengan konsumen. 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). Pernyataan ini mempunyai maksud bahwa efektifitas lebih penting untuk berhasil dalam pekerjaan, sedangkan untuk tetap bertahan dengan kesuksesan yang telah diperoleh, diperlukan kondisi minimum yakni efisiensi. Efektivitas mempunyai arti melakukan pekerjaan yang tepat dalam bisnis. Seringkali dalam aktivitas penjualan dijumpai pekerjaan yang sia-sia dan tidak membawa hasil yang memuaskan. Agar tenaga penjualan dapat beraktivitas secara efektif, tenaga penjualan tersebut harus memiliki pengetahuan tentang perusahaannya, produk, *customers* dan kompetitor, presentasi sales yang efektif serta prosedur dan tanggungjawabnya. Dengan kata lain tenaga penjual harus memiliki keahlian menjual.

Kinerja tenaga penjualan banyak diukur dari kinerja *outcome* (misalnya berupa, menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi, keuntungan tinggi, melampaui target yang ditetapkan) walaupun ada kinerja-kinerja tenaga penjualan dalam aspek lain (kinerja perilaku penjualan, misalnya membuat presentasi penjualan, menggunakan pengetahuan teknis penjualan; kinerja perilaku non-penjualan, misalnya menyediakan informasi, mengontrol biaya-biaya). Orientasi strategi sebagai suatu konstruk multidimensional yang mengakomodasi

penekanan perusahaan dalam memahami dan mengelola kekuatan lingkungan eksternal yang mempengaruhinya. 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.

Kinerja tenaga penjual menurut Baldauf *et al.* (2001) mencakup dua konsep, yaitu (1) Perilaku yang ditampilkan oleh tenaga penjualan, (2) hasil yang didapat dari usaha tenaga penjualan. Menurut Grant *et al.* (2001) Kinerja perilaku tenaga penjualan adalah evaluasi dari berbagai strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggungjawab pekerjaannya.

Kontrol manajemen penjualan merupakan aspek penting yang dibutuhkan oleh tenaga penjual dalam menjalankan tugasnya, untuk tidak melampaui batas kewenangannya yang telah ditetapkan oleh manajemen. Oleh karena itu, dalam mencapai efektivitas organisasi penjualan diperlukan faktor kontrol dari manajemen penjualan. Tenaga penjual seharusnya mengenal batas dan kondisi wilayah kerjanya agar dalam melaksanakan tugasnya tidak terjadi tumpah tindih . Rancangan atau desain wilayah penjualan yang efektif merupakan hal yang penting dalam pencapaian efektivitas 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. Tingkat kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh penting terhadap sikap dan perilaku tenaga penjualan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan yang merasa bahwa wilayah tidak di desain secara adil (misal, potensi penjualan yang rendah) akan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan karena ini secara tidak terkendali dapat berpengaruh negatif pada kinerjanya.

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.

Efektivitas kerja tenaga penjualan yaitu suatu keadaan tercapainya tujuan yang diharapkan melalui penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya. Sehingga suatu kegiatan dapat dilaksanakan secara tepat, efektif, efisien apabila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan tepat sesuai dengan yang telah direncanakan. Hasil penelitian Zoltners, Sinha, dan Lorimer (2000) menunjukkan bahwa efektivitas tenaga penjualan memiliki pengaruh positif untuk mempengaruhi perilaku tenaga penjualan, dan meningkatkan kinerja terutama ketika produk dan pasar yang kompleks.

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, misalnya membentuk wadah diskusi atau focus group discussion, dimana merupakan wadah para tenaga penjualan saling bertukar pengalaman dan transfer pengetahuan. Keahlian umumnya dikembangkan melalui kombinasi dari pengalaman (*Experience*) dan training. 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.

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.

PT. Otsuka Indonesia didirikan pada tahun 1975 sebagai perusahaan patungan di bidang industri farmasi dengan Otsuka Pharmaceutical Co.,Ltd., Jepang.. Pada awal berdirinya, PT. Otsuka Indonesia mengimpor semua produk-produk tersebut dari Jepang. Namun, untuk memenuhi kebijakan Pemerintah Indonesia mengenai pentingnya memproduksi produk obat-obatan secara lokal di dalam negeri, akhirnya PT. Otsuka Indonesia memutuskan untuk memulai keseluruhan produksinya secara lokal di Indonesia. Setelah melalui penelitian dan survei yang cermat serta mendalam, sebuah sumber mata air alam yang bersih berhasil ditemukan di kaki Gunung Arjuna, Jawa Timur, yang terbukti ideal sebagai bahan dasar untuk produk Cairan Infus. Oleh sebab itu peneliti memilih PT Otsuka sebagai obyek penelitiannya. dikarenakan pada tahun 2004, 2009 diposisi Jepang pada ranking pertama, dan diprediksi pada tahun 2014 Jepang tetap pada posisi pertama.

PT. Otsuka Indonesia memproduksi dan memasarkan 3 (tiga) kelompok produk, yaitu Produk Obat-Obat Etikal, Produk Nutrisi Klinis dan Cairan Infus, Produk Alat-alat Kesehatan. Produk Cairan Infus telah berhasil menembus pasar farmasi serta memiliki reputasi terbaik di Indonesia. Sukses ini telah mendorong kita untuk melangkah lebih jauh di industri farmasi dengan memproduksi Nutrisi Klinis, Obat-Obat Etikal, Makanan Kesehatan dan Alat-alat Kesehatan. Dimana keberhasilan tersebut diikuti dengan keberhasilan kami mendapatkan sertifikasi ISO 22000 : Food Safety/HACCP untuk produk – produk Nutrisi Klinis, ISO 13485 untuk Produk Alat – alat Kesehatan, serta Sertifikasi CPOB/cGMP yaitu standarisasi Cara Pembuatan Obat yang Baik / *Good Manufacturing Process*.

Perusahaan yang juga menginginkan agar kinerja tenaga penjualan selalu meningkat, mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan, pelanggan yang diperoleh dapat dipertahankan, dan dapat memperoleh pelanggan baru, PT. Merapi Utama Pharma sebagai perusahaan distribusi yang cukup besar di Indonesia, juga tidak luput dari hal tersebut. Berikut ini dapat dilihat data target penjualan dan realisasi pencapaian target penjualan yang disajikan pada tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1

Data penjualan PT. Otsuka Indonesia Bulan Jan 2012 s/d Desember 2013

Tahun	Bulan	Target	Actual
2012	Januari	2,391,434	2,093,840
	Febuari	2,830,694	2,245,603
	Maret	3,081,388	2,841,188
	April	4,601,756	2,561,435
	Mei	2,734,396	2,702,355
	Juni	4,002,089	2,978,832
	Juli	3,235,435	3,607,753
	Agustus	5,885,442	3,666,046
	September	2,891,495	3,148,346
	Oktober	3,273,522	4,512,423
	November	5,243,556	4,910,735
	Desember	2,841,376	2,656,090
2013	Januari	2,835,548	4,466,806,
	Febuari	3,308,139	2,422,959
	Maret	4,253,320	2,789,252
	April	3,308,139	4,003,992
	Mei	3,780,730	3,608,305
	Juni	4,253,320	3,235,194
	Juli	3,308,139	4,788,300
	Agustus	4,253,320	4,502,442
	September	5,198,504	5,080,440
	Oktober	4,253,320	5,427,414
	November	4,725,913	5,079,918
	Desember	3,780,730	3.600.780

Sumber : data internal PT. Otsuka Indonesia

1.2 Rumusan 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?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh dari faktor kinerja tenaga penjualan terhadap sistem kontrol manager penjualan, tingkat pengalaman menjual dan desain wilayah penjualan. Serta menguji pengaruh dari faktor efektifitas penjualan kegiatan atau aktivitas tenaga penjualan secara detail akan dirinci sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh sistem kontrol manager penjualan terhadap kinerja tenaga penjual.
2. Untuk menganalisis pengaruh tingkat pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjual.
3. Untuk menganalisis pengaruh desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjual.
4. Untuk menganalisis pengaruh sistem kontrol manager penjual terhadap efektifitas penjualan.
5. Untuk menganalisis pengaruh desain wilayah penjualan terhadap efektifitas penjualan.
6. Untuk menganalisis pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam hal:

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

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada tesis ini dibagi menjadi tiga bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan akan menguraikan mengenai latar belakang masalah, Perumusan Masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan penelitian terdahulu yang dijadikan acuan, teori-teori yang diperoleh melalui literatur serta artikel yang akan dipergunakan sebagai landasan teori. Selain itu dijelaskan pula mengenai pengembangan hipotesis penelitian dan kerangka pikir.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai rancangan penelitian, pengukuran variabel, populasi sampel, teknik pengambilan sampel, desain kuesioner dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Dalam bab ini menjelaskan tentang gambaran umum mengenai obyek penelitian, deskripsi hasil penelitian, analisis model serta pembahasan.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian, mengemukakan tentang simpulan yang dihasilkan dari penelitian serta memberikan saran sehubungan dengan simpulan tersebut.