

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

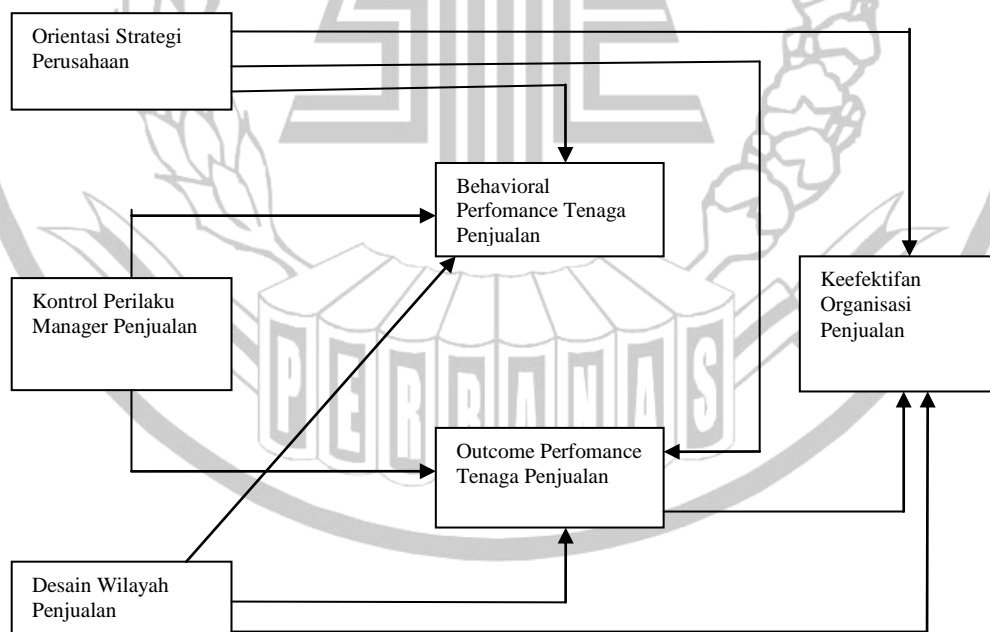
2.1. Penelitian Terdahulu

Seperti dijelaskan di atas, tujuan utama dari studi ini adalah mengembangkan sebuah model konseptual mengenai kinerja tenaga penjualan, dan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi efektivitas penjualan. Oleh karena itu telaah pustaka akan dilakukan terhadap berbagai teori dan hasil penelitian empiris yang ada untuk memberikan dukungan model konseptual yang dikembangkan serta menjadi dasar untuk pengembangan hipotesis bagi penelitian empirik yang dilakukan dalam studi ini. Penelitian-penelitian rujukan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan akan dijelaskan dalam sub bab-sub bab berikut ini:

1. Baldauf *et al.* (2001)

Penelitian ini mengenai *Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness*. Tujuan dari penelitian ini adalah mencari indikasi bahwa kinerja perilaku tenaga penjualan mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan, dan kinerja hasil tenaga penjualan mempengaruhi keefektifan penjualan perusahaan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu Data dikumpulkan dari eksekutif kepala penjualan di Austria dan united kingdom untuk menguji hipotesis. Eksekutif kepala penjualan terpilih sebagai sumber informasi yang sesuai untuk model konseptual peneliti, karena model menggabungkan variabel

organisasi tidak mudah dievaluasi oleh penjual atau lapangan manajer penjualan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa penelitian menunjukkan hasil semua variabel signifikan terhadap keefektifan organisasi penjualan kecuali variabel kontrol manajemen penjualan *behavior based* terhadap kinerja *outcome* penjualan dan desain wilayah penjualan terhadap efektivitas organisasi penjualan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terletak pada kualitas desain wilayah penjualan dan kontrol manajer penjualan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu sampel yang diteliti. Pada penelitian terdahulu data dikumpulkan dari eksekutif penjualan kepala Austria dan Inggris untuk menguji hipotesis. Penelitian sekarang seluruh tenaga penjualan yang bekerja di PT. Otsuka Indonesia.



Gambar 2.1

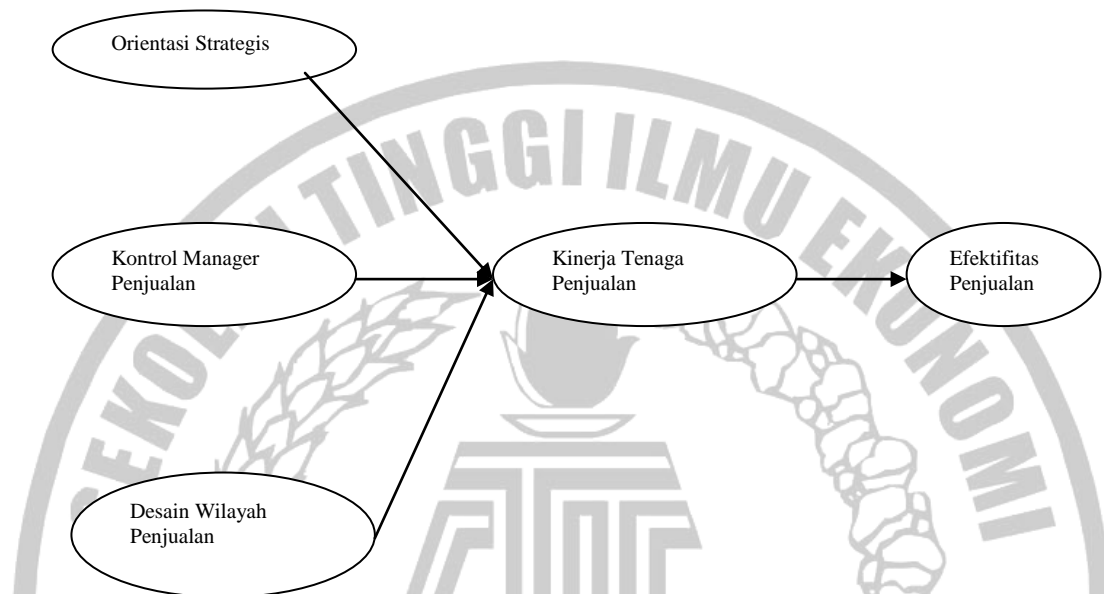
Kerangka Pemikiran Baldauf *et, al*

Sumber: Baldauf Artur, W. David, Cranvens, and Piercy F. Nigel (2001). “*Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness*”, *Journal of personal selling & sales management*, Vol XXI, No. 2, p. 109 – 122.

2 Suhermini (2010)

Penelitian ini mengenai efektivitas penjualan perusahaan penerbitan dan kinerja tenaga penjualan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh orientasi strategis perusahaan, kontrol manajer penjualan, desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan serta menganalisis pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini menggunakan data dari 106 kuesioner yang dikumpulkan dari 136 manajer penjualan di perusahaan penerbitan di Jawa Tengah dan DIY. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung atau tidak langsung terhadap efektivitas penjualan dengan hipotesis yang diajukan adalah diterima. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terletak pada variabel independent yaitu kontrol manajer penjualan, desain wilayah penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Perbedaan penelitian dahulu yaitu di variabel independent terdapat orientasi strategis, pada penelitian sekarang variabel independent terdapat tingkat pengalaman menjual. Pada penelitian terdahulu sampel yang digunakan yaitu perusahaan penerbitan di Jawa Tengah dan

DIY. Sedangkan, sampel pada penelitian sekarang yaitu PT. Otsuka Indonesia.



Gambar 2.2

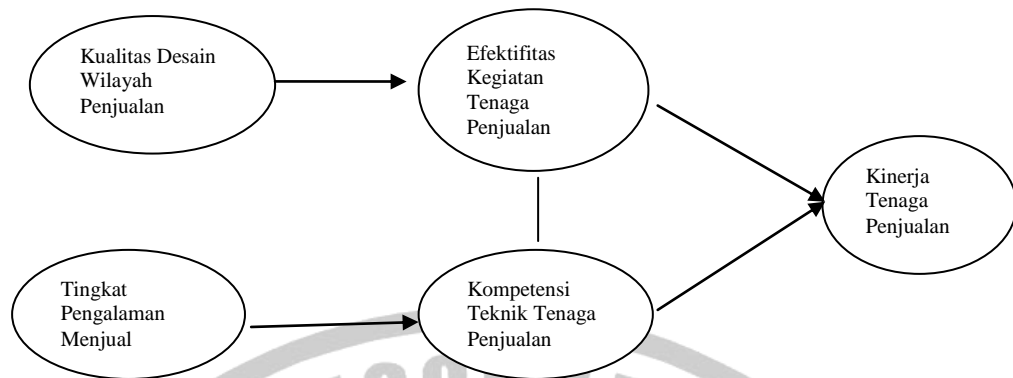
Kerangka Pemikiran Suhermini

Sumber : Suhermini (2010). “Efektivitas penjualan perusahaan penerbitan dan kinerja tenaga penjualan”, Jurnal Dinamika Manajemen, Vol. 1, No. 1, 2010, pp: 47 – 53.

3 Retno Mulatsih (2011)

Penelitian ini mengenai studi tentang kinerja tenaga penjualan. Tujuan dari penelitian ini adalah Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, melalui kualitas desain wilayah penjualan, efektivitas kegiatan tenaga penjual, tingkat pengalaman menjual, kompetensi teknik tenaga penjualan serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Sampel dari penelitian ini adalah populasi tenaga penjualan yang

bekerja pada PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jawa Tengah I. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis *confirmatory* dan mendapat model yang fit, maka masing masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten sehingga full model SEM dapat dianalisis . Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa Variabel yang mempengaruhi efektivitas kegiatan tenaga penjualan mempunyai pengaruh positif . Efektivitas kegiatan tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan . Demikian juga untuk variabel kompetensi teknik tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh variabel tingkat pengalaman menjual dan variabel kompetensi teknik tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu pada variabel independent yaitu tingkat pengalaman menjual, kualitas desain wilayah penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu pada sampel yang digunakan. Pada penelitian terdahulu di PT. Sinar Niaga Sejarah Area Distribusi Jateng I. Penelitian sekarang seluruh tenaga penjualan yang bekerja di PT. Otsuka Indonesia.



Gambar 2.3

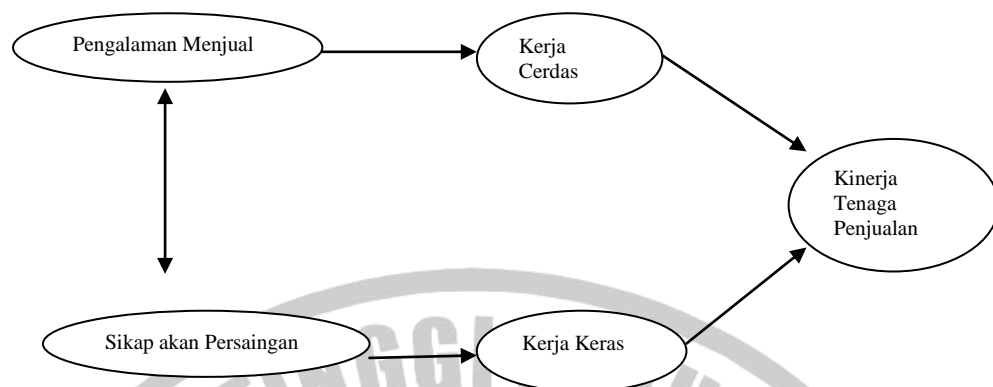
Kerangka Pemikiran Retno Mulatsih

Sumber : Retno Mulatsih (2011). “studi tentang kinerja tenaga penjualan”, Jurnal Ekonomi, Vol 6 No.1 Juni 2011 : 19 – 39.

4 Rustono (2012)

Penelitian ini mengenai Studi tentang kerja cerdas dan kerja keras tenaga penjualan pada PT *Prudential Life Assurance* kantor HD *Ananda Agency* Semarang. Tujuan dari penelitian ini adalah meningkatkan kinerja tenaga penjualan sesuai harapan pada agen PT *Prudential Life Assurance* kantor HD *Ananda Agency* Semarang. Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu dalam hal ini yaitu tenaga penjualan yang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun di PT. *Prudential Life Assurance* Kantor HD *Ananda Agency* Kota Semarang. Teknik analisis yang digunakan yaitu pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa variabel tentang pengalaman menjual tenaga penjual, sikap akan persaingan tenaga penjual, kerja cerdas

tenaga penjual, dan kerja keras tenaga penjual adalah merupakan variabel-variabel yang penting dalam menentukan kinerja tenaga penjual . Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terletak pada variabel independent yaitu pengalaman menjual . Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu pada penelitian terdahulu terdapat variabel independen dengan menggunakan kerja cerdas, kerja keras, sikap akan persaingan. Pada penelitian saat ini variabel independen menggunakan kualitas desain wilayah penjualan dan kontrol manajemen penjualan. Variabel dependent pada penelitian terdahulu yaitu kinerja tenaga penjualan, dan pada penelitian sekarang menggunakan efektivitas penjualan. Pada penelitian terdahulu sampel yang digunakan di PT. *Prudential Life Assurance* Kantor HD Ananda Agency Semarang. Sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel seluruh tenaga penjualan yang bekerja di PT. Otsuka Indonesia.



Gambar 2.4

Kerangka Pemikiran Rustono

Sumber : 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, Agustus 2012.

Perbandingan yang berkaitan dengan pengelolaan kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan dijelaskan dibawah ini :

Tabel 2.1

Perbandingan pada penelitian terdahulu

No	Judul/ Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan dengan penelitian ini
1	<i>Atur Baldauf, David W. Craves, and Nigel F. Piercy</i> “ <i>Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents</i> ”	Mencari indikasi bahwa kinerja perilaku tenaga penjualan mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan, dan kinerja hasil tenaga penjualan mempengaruhi keefektifan penjualan perusahaan	Penelitian ini menunjukkan hasil semua variabel signifikan terhadap keefektifan organisasi penjualan kecuali variabel kontrol manajemen penjualan <i>behavior based</i> terhadap kinerja <i>outcome</i> penjualan dan	Desain wilayah penjualan pada penelitian Baldauf <i>et, al.</i> digunakan sebagai bahan rujukan dalam penelitian ini

No	Judul/ Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan dengan penelitian ini
	<i>of sales organization effectiveness.</i> ”		desain wilayah penjualan terhadap efektivitas organisasi penjualan	
2	Suhermini “Efektivitas penjualan perusahaan penerbitan dan kinerja tenaga penjualan”	Mengetahui pengaruh orientasi strategis perusahaan, kontrol manajer penjualan, desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan serta menganalisis pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan.	Ketiga variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung atau tidak langsung terhadap efektifitas penjualan dengan hipotesis yang diajukan adalah diterima	Kontrol manajer penjualan, desain wilayah penjualan dan kinerja tenaga penjualan pada penelitian Suhermini digunakan sebagai bahan rujukan dalam penelitian ini
3	Retno Mulatsih “Studi tentang kinerja tenaga penjualan”	Menganalisis faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, melalui kualitas desain wilayah penjualan, efektifitas kegiatan tenaga penjual, tingkat pengalaman menjual, kompetensi teknik tenaga penjualan serta relevansinya terhadap	Variabel yang mempengaruhi efektifitas kegiatan tenaga penjualan dan kompetensi teknik tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan . Demikian juga untuk variabel kompetensi teknik tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh variabel tingkat	Tingkat pengalaman menjual dan kinerja tenaga penjualan pada penelitian Retno Mulatsih digunakan sebagai bahan rujukan dalam penelitian ini

No	Judul/ Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan dengan penelitian ini
		peningkatan kinerja tenaga penjualan	pengalaman menjual	
4	Rustono “Kerja cerdas dan kerja keras tenaga penjualan pada PT. Prudential Life Assurance kantor HD Ananda Agency Semarang”	Meningkatkan kinerja tenaga penjualan sesuai harapan pada agen PT. Prudential Life Assurance kantor HD Ananda Agency Semarang	Variabel pengalaman menjual tenaga penjual, sikap akan persaingan tenaga penjual, kerja cerdas tenaga penjual, dan kerja keras tenaga penjual adalah merupakan variabel – variabel yang penting dalam menentukan kinerja tenaga penjualan	Tingkat pengalaman menjual pada penelitian Rustono digunakan sebagai bahan rujukan dalam penelitian ini
5	Resti Sugiwardani “Analisis faktor – faktor yang mempengaruhi efektifitas penjualan di PT. Otsuka Indonesia	Menganalisis faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, melalui sistem kontrol manager penjualan, tingkat pengalaman menjual dan desain wilayah penjualan. Dan menganalisis sistem kontrol manager penjualan, desain wilayah penjualan dan kinerja tenaga penjualan	kinerja tenaga penjualan memiliki pengaruh positif melalui sistem kontrol manager penjualan, tingkat pengalaman menjual dan desain wilayah penjualan. Hal ini juga terbukti bahwa sistem kontrol manager penjualan, desain wilayah penjualan dan kinerja tenaga penjualan memiliki pengaruh terhadap efektifitas	Pada penelitian ini semua variabel digunakan sebagai rujukan penelitian

No	Judul/ Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan dengan penelitian ini
		memiliki pengaruh terhadap efektifitas penjualan	penjualan	

Sumber : Baldauf *et. al.* (2001), Suhermini (2010), Retno Mulatsih (2011), Rustono (2012), Resti (2016)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 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 perusahaanya. *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 Johny 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.

Kontrol menyatakan upaya yang dilakukan pihak manajemen untuk mempengaruhi perilaku dan aktivitas personel pemasaran untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan dari kontrol penjualan adalah memaksimalkan kemungkinan bahwa organisasi penjualan dapat mencapai tujuannya, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjangnya. Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2001:646) kontrol perlu diterapkan dalam suatu organisasi untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan dan mendorong perilaku yang diharapkan dari individu dalam organisasi tersebut, sehingga tujuan organisasi tercapai. Ada 2 penyebab mengapa individu tidak mau melakukan perilaku yang diharapkan demi kepentingan perusahaan, yaitu : 1. Ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi dan 2. Ketidak mampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001:646). Oleh karena itu, pengetahuan manajemen tentang penyebab diperlukannya kontrol akan menjadi dasar yang akan menentukan efektivitas tipe kontrol yang didesain dan dilaksanakan dalam organisasi.

Sumber utama penyebab masalah kontrol adalah personel. Oleh karena itu, jika manajemen ingin pelaksanaan fungsi kontrol yang efektif, fokus utama kontrol perlu dipusatkan pada penyebab timbulnya masalah kontrol tersebut. Tenaga penjual dalam menjalankan pekerjaannya terkadang melampaui batas kewenangannya sehingga efektivitas organisasi penjualan tidak tercapai. Oleh sebab itu, dibutuhkan kontrol yang benar dari pihak manajemen. Apabila ada

pelanggaran maka tenaga penjual diberi sanksi. Demikian pula sebaliknya. Manajer penjualan yang menerapkan kontrol *behavior based* akan menuju ke arah peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi penjualan dan melayani kebutuhan pelanggan. Manajer penjualan yang menerapkan kontrol *behavior based* mempunyai fokus lebih banyak pada kolaborasi daripada memberikan perintah (Baldauf *et al.* 2001). Sementara *outcome based* kontrol akan menuju kearah kinerja yang lebih tinggi dalam pencapaian penjualan individual dan hasil output yang lain (Piercy *et al.* 1998).

Perbedaan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan sistem kontrol berbasis hasil, yaitu:

Tabel 2.2

Karakteristik Sistem Kontrol Berbasis Perilaku dan Hasil

Kontrol Perilaku	Kontrol Hasil
Terstruktur	Struktur rendah
Kompensasi tetap (Gaji)	Kompensasi bervariasi (komisi, bonus)
Manajemen lebih memantau perilaku dibandingkan hasil	Manajemen lebih memantau hasil dibandingkan perilaku
Sering kontak dengan manajemen	Jarang kontak dengan manajemen
Banyak pelaporan	Sedikit pelaporan
Kinerja dievaluasi secara subyektif pada banyak kriteria	Kinerja dievaluasi pada beberapa hasil yang teramati
Perusahaan memikul resiko	Tenaga penjual yang memikul resiko

Sumber : Oliver dan Anderson (1995, p.2)

Perbedaan antara kontrol berbasis hasil dan kontrol berbasis perilaku adalah bahwa dalam kontrol berbasis hasil, manajer tidak menjelaskan maksud mereka ke dalam prosedur operasi tetapi sebagai gantinya mereka menetapkan

target. Manajer penjualan tidak mengizinkan tenaga penjual memilih tujuan / target, melainkan hanya metode yang digunakan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Penelitian Feindbreg dan Kennedy (2008) mendefinisikan sistem kontrol manajemen penjualan sebagai tingkat aktivitas *monitoring*, *directing*, *evaluating*, dan *rewarding*. Penilaian manajemen penjualan terhadap *monitoring* terdapat 5 macam yaitu : waktu yang dihabiskan tenaga penjualan di lapangan, membuat kunjungan penjualan, memperbaharui laporan, memonitor aktivitas tenaga penjual dan mengobservasi kinerja tenaga penjual di lapangan. Komponen *Directing* terdiri atas : partisipasi aktif dalam *on-the-job training* tenaga penjual dan bantuan untuk mengembangkan potensi mereka.

Komponen *rewarding* terdiri atas: tersedianya umpan balik kinerja, kompensasi berdasarkan kualitas aktivitas penjualan, berdasarkan hasil penjualan, penerapan kompensasi insentif, penerapan non finansial insentif untuk memberikan *reward* kepada tenaga penjual atas pengabdianya dan kuantitas dalam aktivitas penjualan dari tenaga penjual. Komponen *evaluating* terdiri atas : pengevaluasian jumlah *sales call* yang dibuat oleh tenaga penjual, mengevaluasi kontribusi profit yang dicapai, mengevaluasi hasil penjualan tiap tenaga penjual, mengevaluasi kualitas presentasi penjualan dan perkembangan profesionalisme dari tenaga penjual.

2.2.2 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, konstektual, 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.

Dalam proses penjualan, seorang tenaga penjual diharapkan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dalam situasi penjualan tertentu (Rustono, 2012). Dan sering kali seorang tenaga penjualan dihadapkan pada situasi yang memiliki karakteristik yang hampir sama. Sehingga solusinya dapat dikatakan tidak banyak perbedaan. Sebaliknya, pengalaman yang dirasakan oleh pelanggan adalah penting untuk menentukan aktivitas dan interaksi dengan tenaga penjualan dimasa datang (Massey dan Dawes, 2007). Untuk menjadi yang terbaik, seorang tenaga penjualan harus memiliki sikap yang terbuka. Pengalaman merupakan media terpenting bagi seorang tenaga penjualan dalam melakukan proses penjualan. Pengalaman membuat seorang tenaga penjual dapat lebih cepat atau efisien dalam menyikapi setiap kondisi dan situasi yang tengah dihadapi. Para ahli manajemen penjualan yang mendiskusikan bahwa seorang tenaga penjualan akan

dapat bersikap dan bertindak cerdas, apabila mereka mampu menyediakan pengalaman sebagai unsur penting dalam setiap aktivitas penjualan mereka (Massey dan Dawes, 2007).

2.2.3 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 lainnya 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.

Kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayahnya berdasarkan dari beban kerja, potensi penjualan, intensitas persaingan dan faktor yang relevan lainnya. Sebagai tambahan, studi-studi lain mempertimbangkan hubungan kepuasan desain wilayah terhadap sikap dan perilaku tenaga penjualan secara individu. Tenaga penjualan akan memiliki motivasi dari dalam jika mereka merasa puas terhadap desain wilayah yang dibuat oleh manajemen mereka. Adanya perasaan puas terhadap pembagian desain wilayah tenaga penjual serta perencanaan ulang terhadap desain wilayah akan mendorong tenaga penjualan meningkatkan keahliannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Desain wilayah penjualan yang baik bermanfaat untuk memperluas cakupan pelanggan (*customer coverage*), meningkatkan penjualan, mendukung sistem evaluasi dan reward yang adil serta memperkecil biaya perjalanan, menurut Zoltners & Lorimer (2000).

Desain wilayah yang baik menyediakan kesempatan bagi tenaga penjual untuk mendapatkan keuntungan dari karakteristik mereka sendiri yang dibantu dengan semua aktivitas manajer dilapangan (Barker, 2001). Tenaga penjual yang tidak memiliki kontrol terhadap potensi wilayahnya, jumlah dana periklanan, dan reputasi umum perusahaan dalam wilayah tersebut, dapat menghasilkan kinerja buruk meskipun kualitas supervisi manajemennya memadai. Oleh sebab itu, tenaga penjual harus mengenal batas wilayah kerjanya agar dalam pelaksanaan tugasnya tidak terjadi tumpang tindih. Penelitian Barker (2001) menyatakan bahwa setiap manajer penjualan menyadari bahwa salah satu aspek tersulit dalam mendesain wilayah adalah untuk menyeimbangkan tingkat beban kerja dan potensi dari suatu

wilayah. Desain wilayah penjualan yang buruk dapat menjadi penghalang besar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual. 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.

2.2.4 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.

Anglin *et al.* (1990) didalam Retno Mulatsih (2012) memberikan suatu instrumen pengukuran kinerja tenaga penjualan perusahaan berdasarkan

pengukuran kinerja secara obyektif dan subyektif. Secara obyektif, pengukuran kinerja penjualan lebih menitikberatkan pada volume penjualan dan porsi pasar. Sementara pengukuran secara subyektif lebih menitikberatkan pada 1) kepuasan pelanggan, 2) kemampuan mendengarkan pelanggan, 3) kemampuan melakukan presentasi penjualan, 4) penanganan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara efektif, 5) penciptaan rasa saling menghargai dalam setiap aktivitas penjualan, 6) pengetahuan mengenai produk, 7) menjual pada pelanggan yang prospektif, 8) menjual produk yang penting, 9) memelihara porsi pasar yang dimilikinya. Untuk memperoleh hasil penjualan, tenaga penjualan terlibat dalam berbagai macam pertanggungjawaban pekerjaan dalam bentuk aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjualan berkaitan dengan kinerja perilaku seperti memahami produk, membangun hubungan yang efektif, melakukan presentasi yang efektif dan mempertahankan pelanggan, dapat mempertinggi kinerja hasil yang merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki, menurut Baldauf *et al.* (2001).

Pendapat Badger *et al.* (2000) keahlian dapat mempermudah dan membentuk sebuah pemahaman serta implementasi atas hubungan strategi antara perusahaan dengan pelanggannya. Oleh sebab itu, menegaskan bahwa tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yang bermutu akan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan. Hasil penelitian Baldauf *et al.*, (2001) menyatakan bahwa kemampuan menjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Pendapat

Crosby *et al.* (1990) didalam Retno Mulatsih (2011) bahwa aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan, dihipotesakan dalam penelitian tersebut, keahlian tenaga penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan efektivitas aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan. Untuk mengukur kinerja dapat dilihat dari input factors yang dihasilkan perusahaan dari program orientasi kinerja yang efektif, sehingga efektivitas dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (Retno Mulatsih, 2011).

2.2.5. Efektifitas Penjualan

Konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (*performance*) tenaga penjualan adalah efisiensi dan efektivitas. 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 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.

Pengertian efektivitas dalam Johnson (2003) adalah dasar dari kesuksesan dan efisiensi merupakan kondisi minimum untuk bertahan setelah kesuksesan dicapai. 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. Efektifitas 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. Sedangkan, efektifitas 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)

Efektifitas penjualan mengacu pada ringkasan indeks hasil akhir organisasi, dimana tenaga penjual bertanggung jawab terhadap volume penjualan, pangsa

pasar dan profitabilitas penjualan (Baldauf *et al.* 2001). Efektivitas organisasi penjualan merupakan suatu indikasi seberapa baik organisasi penjualan telah mengimplementasikan strategi bisnis dan pemasaran. Kinerja tenaga penjual yang tinggi diharapkan memberikan kontribusi terhadap keefektifan organisasi penjual.

2.2.6 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 penalaman 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

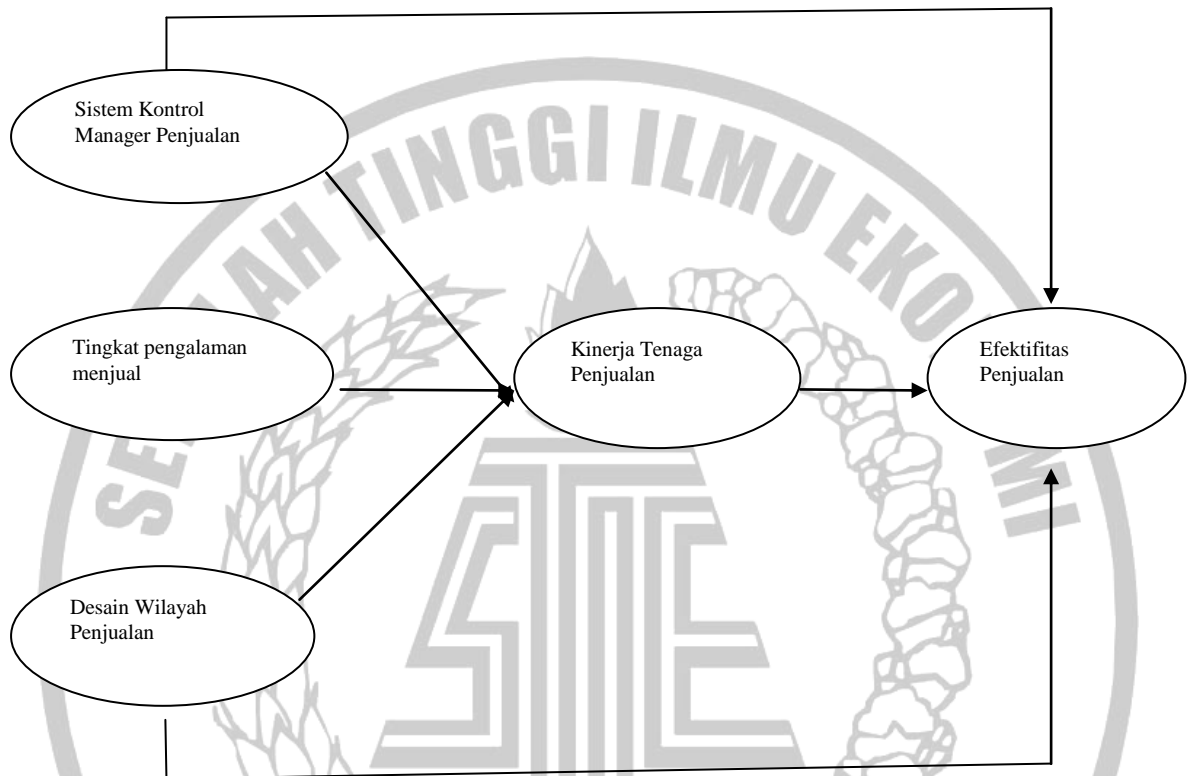
manajemen harus tepat menentukan beberapa jumlah pelanggan bagi masing – masing tenaga penjual, tanggung jawab produk, dan wilayah geografis. Penelitian Baldauf *et al.* (2001) menunjukkan bahwa desain wilayah penjualan tidak signifikan terhadap efektifitas penjualan. Sedangkan, penelitian Grant dan 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. Efektifitas 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.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan di atas, model penelitian ini seperti disajikan pada gambar 2.5 berikut ini



Gambar 2.5

Kerangka Pemikiran

Sumber : Baldauf *et al.* (2001), Suhermini (2010), Retno Mulatsih (2011), Rustono (2012)

2.4 Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu seperti yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

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