

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Setiap penelitian perlu di dasari oleh beberapa teori sebagai bahan acuan atau referensi untuk memperkuat, dan memberikan arahan dalam metode maupun pembahasan hasil penelitian. Sesuai tujuan dari penelitian ini yaitu mengembangkan sebuah modal konseptual tentang kinerja tenaga penjualan sehingga penulis dapat mengkaji faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi efektivitas penjualan dari sisi sistem dan karakteristik tenaga penjual. Penelitian yang dilakukan pada PT. Prima Global Sukses ini dilakukan dengan landasan teori dari berbagai penelitian sebelumnya yang ddiuraikan sebagai berikut:

2.1.1. Markus Bolianto Aprilian Larantukan, 2022

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Bagaimana pengaruh dari variable kompetensi tenaga penjualan, kualitas hubungan tenaga penjual dan pelanggan, system kontrol, pengalaman penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan pada Bank Rakyat Indonesia di Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian kausal, dimana desain penelitian tersebut sesuai dengan tujuan penelitian. Sampel penelitian ini adalah tenaga penjual pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Surabaya yang berjumlah 218 orang. Teknik sampling yang digunakan untuk menghasilkan sampel yang *representative* adalah *purposive*

sampling dengan kriteria tenaga penjual yang dijadikan sampel telah memiliki pengalaman minimal satu tahun. Data utama

penelitian ini adalah data primer yang dihasilkan melalui kuesioner. Hasil temuan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dari kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, terdapat pengaruh yang positif dari kualitas hubungan terhadap kinerja tenaga penjualan, terdapat pengaruh yang positif dari sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan, terdapat pengaruh yang positif dari pengalaman penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pengalaman kerja merupakan variable yang efeknya paling kuat, yang selanjutnya diikuti oleh variable kualitas hubungan antara salesforce dan pelanggan, kompetensi penjualan dan sistem kontrol. Alat analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS.

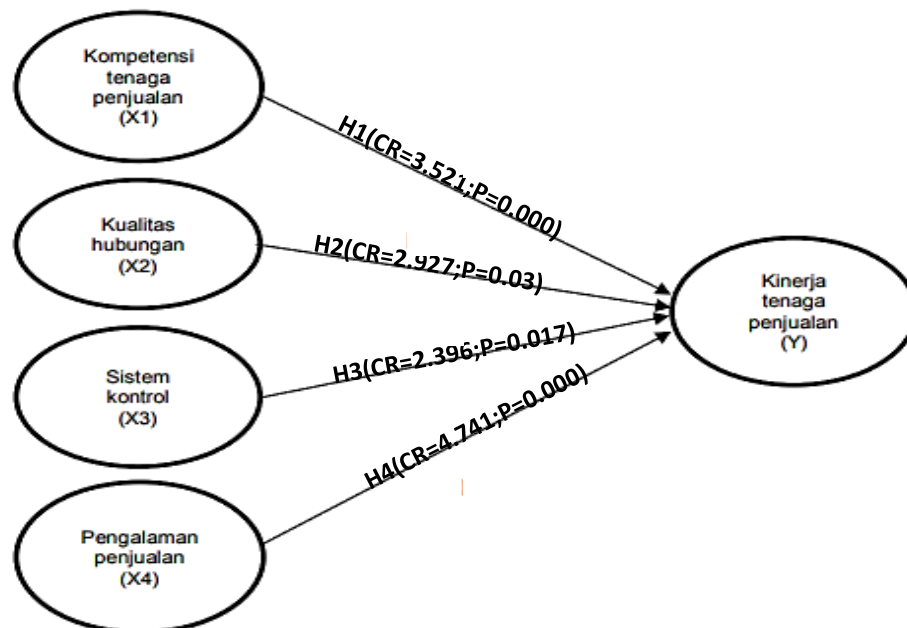
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja tenaga penjualan
2. Variabel bebas yang digunakan adalah sistem kontrol manajer penjualan, kompetensi menjual, kualitas hubungan dan pengalaman menjual
3. Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner.
4. Metode analisis data yang digunakan yaitu uji hipotesis dengan metode *Structural Equaition Modelling* (SEM).

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Sampel penelitian terdahulu adalah tenaga penjual pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Surabaya. Sedangkan, sampel penelitian sekarang adalah tenaga penjualan PT. Prima Global Sukses.

2. Penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel terikat yaitu kinerja tenaga penjualan sedangkan penelitian sekarang menggunakan dua variabel terikat yaitu kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Markus Bolianto Aprilian Larantukan,2022

2.1.2 Aria Eddy Kertocahyono et al , 2020

Penelitian ini mengenai hubungan antara keterampilan penjualan dan kinerja tenaga penjual di perusahaan CAT Indonesia. Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh dimensi keterampilan penjualan yakni, ketrampilan interpersonal, ketrampilan keahlian menjual, keterampilan pemasaran, kemampuan pengetahuan produk perusahaan dan kemampuan pengetahuan produk pesaing terhadap kinerja tenaga penjualan di sebuah perusahaan CAT Indonesia yang memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Kuesioner didistribusikan kepada 57 Supervisor dengan sampel sebanyak 268

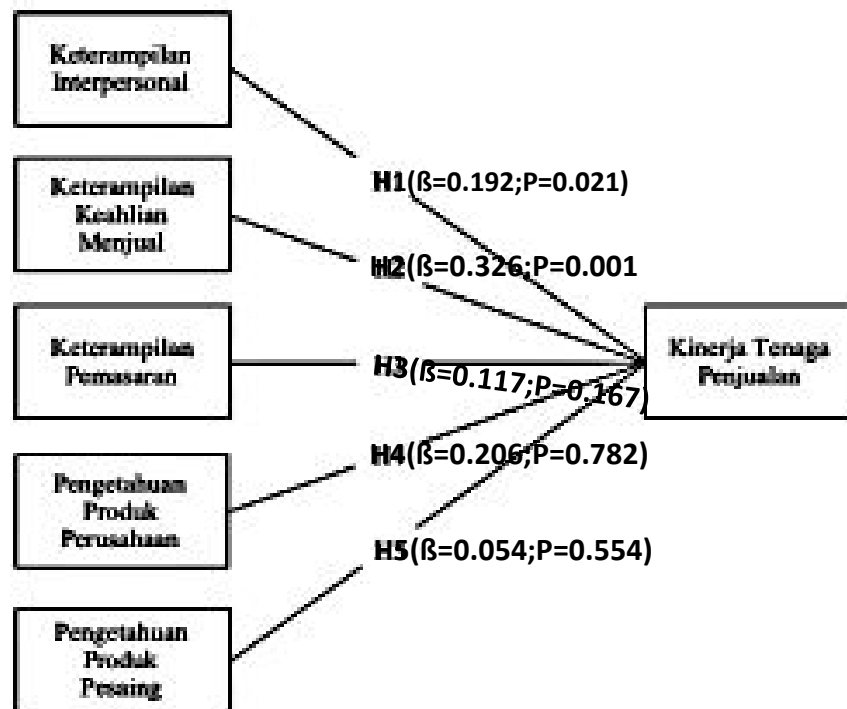
orang dari populasi sejumlah 348 orang. Metode analisis regresi linier menggunakan perangkat lunak SPSS Statistik edisi 26, analisis ini untuk menguji atas pengaruh dimensi ketrampilan terhadap kinerja dari tenaga penjualan. Berdasarkan pengumpulan kuesioner terlihat bahwa keterampilan dalam penjualan dan keterampilan interpersonal secara signifikan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Sementara itu, ketiga dimensi yang lain tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja tenaga penjualan
2. Variabel bebas yang digunakan adalah ketrampilan menjual
3. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner sebagai alat ukur

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan CAT Indonesia. Sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT Prima Global Sukses
2. Sampel penelitian terdahulu adalah Supervisor di perusahaan CAT Indonesia sedangkan sampel penelitian sekarang adalah tenaga penjualan PT. Prima Global Sukses.
3. Penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel terikat yaitu kinerja tenaga penjualan sedangkan penelitian sekarang menggunakan dua variabel terikat yaitu kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan
4. Penelitian terdahulu menggunakan Metode analisis regresi linier menggunakan perangkat lunak SPSS Statistik edisi 26 sedangkan penelitian sekarang menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM).



Gambar 2.2
Kerangka teori penelitian Aria Eddy Kertocahyono et al , 2020

2.1.3. Frith Willy , *et.al*, 2020

Penelitian ini mengenai pengaruh *personal selling* dan promosi penjualan terhadap efektivitas penjualan . Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *personal selling* dan promosi penjualan terhadap efektivitas penjualan ban sepeda motor PT. Mega Anugrah Mandiri. Sampel pada penelitian ini sebanyak 50 orang pelanggan PT. Mega Anugrah Mandiri. Pada penelitiannya dilakukan pengumpulan data dengan melakukan wawancara, studi dokumentasi ,dan menggunakan kuisioner. Analisis data yang dilakukan dengan metode statistik menggunakan Multiple Linier Regression . Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel *personal selling* dan promosi penjualan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas penjualan ban luar

sepeda motor PT. Mega Anugrah Mandiri . Sedangkan pengujian secara simultan variabel bebas *personal selling* dan promosi penjualan secara serempak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas penjualan ban luar sepeda motor PT. Mega Anugrah Mandiri.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan adalah efektivitas penjualan
2. Metode pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara dan menggunakan kuisioner

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Sampel penelitian terdahulu adalah pelanggan PT. Mega Anugrah Mandiri Sedangkan sampel penelitian sekarang adalah tenaga penjualan PT. Prima Global Sukses.
2. Metode analisis data yang digunakan yaitu metode statistik menggunakan Multiple Linier Regression sedangkan penelitian sekarang menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM)
3. Penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel terikat yaitu efektivitas penjualan sedangkan penelitian sekarang menggunakan dua variabel terikat yaitu kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan.

2.1.4. Akbar Pahlevi, et al., 2019

Penelitian ini berjudul *The Antecedents of Salesforce Performance*. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh-pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini menggunakan 35 responden di perusahaan Indo Makmur. Pada penelitiannya dilakukan pengumpulan data dengan melakukan survey dan

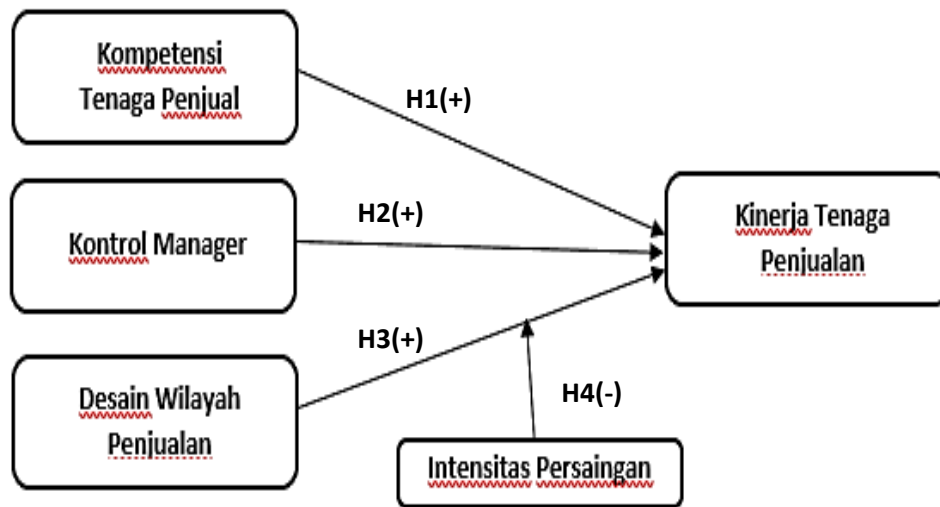
wawancara dan menggunakan kuisioner menggunakan skala likert sebagai bahan acuan. Metode analisis yang digunakan adalah metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi Salesforce, kontrol manajemen penjualan, dan desain-wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Sementara itu, intensitas persaingan dapat berdampak negatif pada tenaga penjualan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja tenaga penjualan
2. Variabel bebas yang digunakan adalah kompetensi tenaga penjualan, kontrol manajemen, desain wilayah penjualan
3. Metode pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara menggunakan kuisioner.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Sampel penelitian terdahulu adalah tenaga kerja perusahaan Indo Makmur Sedangkan, sampel penelitian sekarang adalah tenaga penjualan PT Prima Global Sukses.
2. Metode analisis data yang digunakan yaitu ujihipotesis dengan metode *Partial Least Square* (PLS)



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Akbar Pahlevi *et al.*, (2019)

2.1.5. Yansen Sianturi *et al.*, 2018

Penelitian ini mengenai pengaruh efektivitas otomatisasi, sistem kontrol tenaga apenjualan dan kepuasan atas wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjual untuk meningkatkan efektivitas penjualan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa faktor efektivitas otomatisasi tenagapenjual, sistem kontrol tenaga penjual dan kepuasan wilayah penjualan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi (Pedagang Besar Farmasi) di Banjarmasin. Sampel pada penelitian ini sebanyak 120 orang yang memiliki jabatan sebagai kepala cabang, sales supervisor dan tenaga penjual. Pada penelitiannya dilakukan pengumpulan data dengan melakukan wawancara dan menggunakan kuisisioner sebagai bahan acuan. Analisis data yang dilakukan dengan metode (SEM) pada program AMOS 20. Pada penelitian ini diperoleh menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari efektivitas otomatsasi tenaga penjual, sistem kontrol tenaga penjual

dan kepuasan atas wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjual serta pengaruh yang signifikan dari kinerja tenaga penjual dan sistem kontrol tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi akan tetapi efektivitas otomatisasi tenaga penjual dan kepuasan atas wilayah penjualan ternyata tidak berpengaruh pada efektivitas penjualan organisasi

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan
2. Variabel bebas yang digunakan adalah sistem kontrol tenaga penjual dan kepuasan wilayah penjualan
3. Metode pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara menggunakan kuisioner.
4. Metode analisis data yang digunakan yaitu uji hipotesis dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM).

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di Banjarmasin. Sedangkan penelitian sekarang dilakukan di Makassar.
2. Sampel penelitian terdahulu adalah Pedagang Besar Farmasi di kota Banjarmasin. Sedangkan, sampel penelitian sekarang adalah tenaga penjualan PT. Prima Global Sukses.

2.1.6. Dede Solihin, 2019

Penelitian ini mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran pada PT. Prima Ufuk Semesta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan tenaga penjualan, strategi pelayanan outlet dan hubungandengan outlet terhadap kinerja pemasaran pada outlet rekanan PT. Prima Ufuk Semesta diWilayah Jabotabek. Sampel pada penelitian ini sebanyak 152 outlet. Pada penelitiannya dilakukan pengumpulan data dengan melakukan wawancara dan menggunakan kuisisioner sebagai bahan acuan. Analisis data yang dilakukan dengan metode (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan tenaga penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran, strategi pelayanan outlet berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran, hubungan outlet berpengaruh positif signifikan terhadap kiinerja pemasaran.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja pemasaran
2. Variabel bebas yang digunakan adalah pengalaman menjual
3. Metode pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara menggunakan kuisisioner.
4. Metode analisis data yang digunakan yaitu uji hipotesis dengan metode *Structural Equaition Modelling* (SEM).

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di wilayah Jabotabek. Sedangkan, penelitian sekarang dilakukan di Makassar.

2. Sampel penelitian terdahulu adalah rekanan PT. Prima Ufuk Semesta. Sedangkan, sampel penelitian sekarang adalah tenaga penjualan PT. Prima Global Sukses.

2.1.7. Ester Hilery Simarmata, Mudiantono, 2018

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengalaman menjual, kompetensi menjual dan kualitas hubungan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Sampel pada penelitian ini sebanyak 110 orang tenaga penjualan Smartphone kota Semarang. Pada penelitiannya dilakukan pengumpulan data dengan melakukan wawancara dan menggunakan kuisioner sebagai bahan acuan. Analisis data yang dilakukan dengan metode (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pengalaman menjual seorang tenaga penjual terhadap kualitas hubungan , kompetensi menjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan, pengalaman menjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual, kompetensi menjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual , kualitas hubungan tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja tenaga penjualan
2. Variabel bebas yang digunakan adalah pengalaman menjual
3. Metode pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara menggunakan kuisioner.

4. Metode analisis data yang digunakan yaitu uji hipotesis dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM).

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di Kota Semarang. Sedangkan penelitian sekarang dilakukan di Makassar.
2. Sampel penelitian terdahulu adalah tenaga penjualan toko Smartphone kota Semarang. Sedangkan sampel penelitian sekarang adalah tenaga penjualan PT. Prima Global Sukses.
3. Menggunakan variabel Intervening yaitu kompetensi menjual dan kualitas hubungan.

2.1.8. Gita Sugiyarti, 2018

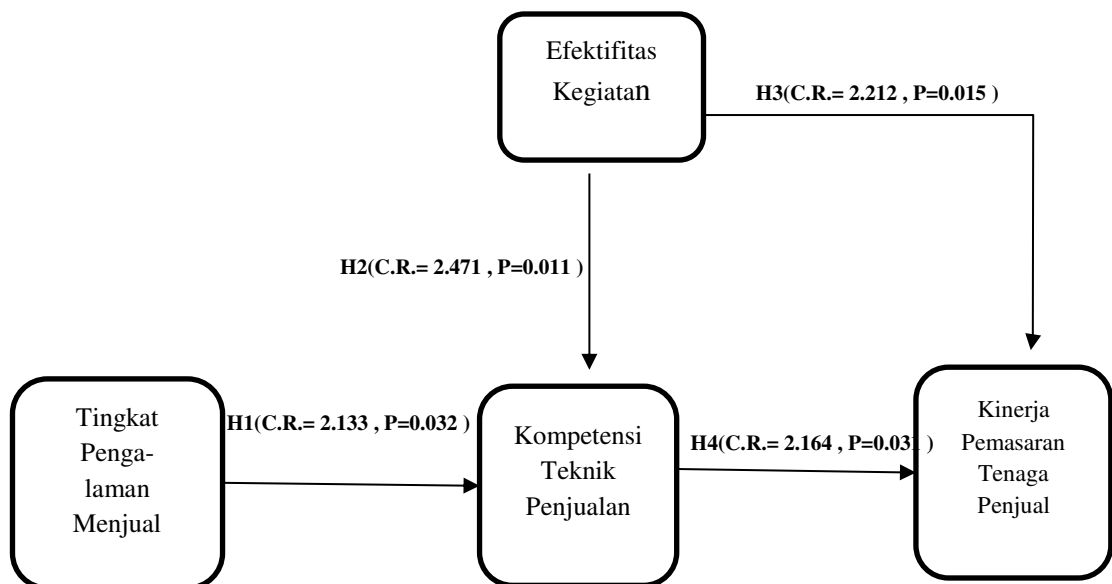
Penelitian ini mengenai analisis efektifitas kegiatan dan tingkat pengalaman dalam meningkatkan kinerja pemasaran tenaga penjualan dengan kompetensi teknik sebagai variabel *intervening* pada usaha kecil menengah pakaian jadi di kota Semarang. Tujuan dari penelitian yaitu untuk menganalisis efektifitas kegiatan dan tingkat pengalaman menjual pada kompetensi teknik serta efektifitas kegiatan dan kompetensi teknik pada kinerja pemasaran tenaga penjualan. Pada penelitian ini menggunakan 100 sampel responden pada Usaha Kecil Menengah pakaian jadi di Kota Semarang. Pada penelitiannya dilakukan pengumpulan data dengan melakukan survey dan wawancara dan menggunakan kuisioner sebagai bahan acuan. Metode analisis yang digunakan adalah metode SEM dengan alat bantu AMOS versi 16.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja tenaga penjualan
2. Variabel bebas yang digunakan adalah pengalaman menjual
3. Metode pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara menggunakan kuisioner dengan alat ukur.
4. Metode analisis data yang digunakan yaitu uji hipotesis dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM).

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

1. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di Kota Semarang. Sedangkan penelitian sekarang dilakukan di Makassar,
2. Sampel penelitian terdahulu adalah Usaha Kecil Menengah pakaian jadi. Sedangkan, sampel penelitian sekarang adalah tenaga penjualan PT. Prima Global Sukses.



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Gita Suyarti (2018)

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/Judul	Tujuan Penelitian	Sampel	Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Markus Boliando Aprilian Larantukan, 2022	Untuk menganalisis faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Menguji pengaruh dari variable kompetensi tenaga penjualan, kualitas hubungan tenaga penjual dan pelanggan, system kontrol, pengalaman penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan pada Bank Rakyat Indonesia di Surabaya	218 orang tenaga penjual pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Surabaya	<i>Structural Equaition Modelling (SEM)</i>	Pengalaman kerja tenaga penjual merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya, diikuti kualitas hubungan tenaga penjual dengan pelanggan, kompetensi penjualan, dan terakhir sistem kendali.
2	Aria Eddy Kertocahyono et al , 2020	untuk menguji pengaruh dimensi keterampilan penjualan yakni, ketrampilan interpersonal, ketrampilan keahlian menjual, keterampilan pemasaran, kemampuan pengetahuan produk perusahaan dan kemampuan pengetahuan produk pesaing terhadap kinerja tenaga penjualan di sebuah perusahaan CAT Indonesia	Kuesioner didistribusi kan kepada 57 Supervisor dengan sampel sebanyak 268 orang dari populasi sejumlah 348 orang	Metode analisis regresi linier menggunakan perangkat lunak SPSS Statistik edisi 26	Keterampilan dalam penjualan dan keterampilan interpersonal secara signifikan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Sementara itu, ketiga dimensi yang lain tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.
3	Frith Willy , et.al, 2020	untuk mengetahui pengaruh personal selling dan promosi penjualan terhadap efektivitas penjualan ban sepeda motor PT. Mega Anugrah	50 orang pelanggan PT. Mega Anugrah Mandiri	Metode statistik menggunakan Multiple Linier Regression	Variabel personal selling dan promosi penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas penjualan ban luar

No.	Peneliti/Judul	Tujuan Penelitian	Sampel	Analisis Data	Hasil Penelitian
		Mandiri			sepeda motor PT. Mega Anugrah Mandiri . Sedangkan pengujian secara simultan <i>personal selling</i> dan promosi penjualan secara serempak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas penjualan ban luar sepeda motor PT. Mega Anugrah Mandiri.
4	Akbar Pahlevy, Refius Pradipta dan Rio Dhani, 2019 “ <i>The Antecedents of Salesforce Performance</i> ”	Menguji pengaruh kompetensi salesforce, sistem kontrol manajemen penjualan, dan desain-wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan	35 responden di Perusahaan Indo Makmur	Partial Least Square (PLS)	kompetensi <i>Salesforce</i> , sistem kontrol manajemen penjualan, dan desain-wilayah penjualan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Intensitas persaingan dapat berdampak negatif pada tenaga penjualan.
5	Yansen Sianturi, Muhammad Riza, Ikhwan Faisal, 2018 “Pengaruh efektivitas otomatisasi, sistem kontrol tenaga penjualan dan kepuasan atas wilayah	Untuk menganalisa faktor efektivitas otomatisasi tenaga penjual, sistem kontrol tenaga penjual dan kepuasan wilayah penjualan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi (Pedagang Besar Farmasi) di	120 orang	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Terdapat pengaruh yang signifikan dari efektivitas otomatisasi tenaga penjual, sistem kontrol tenaga penjual dan kepuasan atas wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjual serta pengaruh yang signifikan

No.	Peneliti/Judul	Tujuan Penelitian	Sampel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	penjualan terhadap kinerja tenaga penjual untuk meningkatkan efektivitas penjualan organisasi”	Banjarmasin			dari kinerja tenaga penjual dan sistem kontrol tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi akan tetapi efektivitas otomatisasi tenaga penjual dan kepuasan atas wilayah penjualan ternyata tidak berpengaruh pada efektivitas penjualan organisasi
6	Dede Solihin, 2019 “Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran pada PT. Prima Ufuk Semesta”	untuk mengetahui pengaruh kemampuan tenaga penjual, strategi pelayanan outlet dan hubungan dengan outlet terhadap kinerja pemasaran pada outlet rekanan PT. Prima Ufuk Semesta di Wilayah Jabotabek	152 outlet	<i>Structural Equaition Modelling (SEM)</i>	kemampuan tenaga penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran, strategi pelayanan outlet berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran, hubungan outlet berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran
7	Ester Hilery Simarmata, Mu diantono, 2018 “Pengaruh Pengalaman Menjual, Kompetensi Menjual dan Kualitas Hubungan Untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga	Untuk mengetahui pengaruh pengalaman menjual, kompetensi menjual dan kualitas hubungan terhadap kinerja tenaga penjualan	110 orang tenaga penjualan Smartphon e kota Semarang	<i>Structural Equaition Modelling (SEM)</i>	Pengalaman menjual seorang tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan dan kompetensi menjual memiliki pengaruh positif terhadap kualitas hubungan , pengalaman dalam menjual memiliki pengaruh

No.	Peneliti/Judul	Tujuan Penelitian	Sampel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Penjualan”				positif dan signifikan terhadap kompetensi penjual , pengalaman menjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, kompetensi menjual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual , kualitas hubungan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.
8	Gita Sugiyarti,2018	untuk menganalisis efektivitas.kegiatan dan.tingkat pengalaman menjual.pada kompetensi teknik serta efektivitas kegiatan dan kompetensi teknik pada kinerja pemasaran tenaga penjualan	100 sampel responden pada Usaha Kecil.Mengah pakaian.ja di di Kota Semarang	<i>Structural Equaition Modelling (SEM)</i>	tidak berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas kegiatan terhadap kompetensi teknis; ada sebuah pengaruh positif signifikan tingkat pengalaman menjual terhadap kompetensi teknis, ada sebuah pengaruh positif signifikan efektivitas kegiatan terhadap kinerja pemasaran tenaga penjualan, terdapat pengaruh positif yang signifikan kompetensi teknis

No.	Peneliti/Judul	Tujuan Penelitian	Sampel	Analisis Data	Hasil Penelitian
					terhadap kinerja tenaga penjualan.
9	Adhani Fqriansyah Afianto, 2022	Untuk mengetahui pengaruh Sistem Dan Karakteristik Tenaga Penjualan Terhadap Efektivitas Penjualan Di PT. Prima Global Sukses	50 tenaga penjual PT. Prima Global Sukses	<i>Structural Equaition Modelling (SEM)</i>	Sistem kontrol manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, pengalaman menjual berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, kualitas hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, kompetensi menjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, sistem kontrol manajer berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap efektivitas penjualan, desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan tidak signifikan

No.	Peneliti/Judul	Tujuan Penelitian	Sampel	Analisis Data	Hasil Penelitian
					terhadap efektivitas penjualan, pengalaman menjual berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap efektivitas penjualan, kualitas hubungan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap efektivitas penjualan, kompetensi menjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas penjualan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Sistem Kontrol Manajer Penjualan

Mulyadi dalam (Rabbani, 2019) menyatakan bahwa sistem kontrol manajer perusahaan yaitu suatu cara yang digunakan dalam merencanakan berbagai macam kegiatan yang merupakan pelaksanaan dari visi suatu organisasi melalui misi yang telah dipilih untuk diterapkan dan dipantau pelaksanaannya terhadap rencana kegiatan tersebut. Dimensi sistem kontrol manajer penjualan yang diterapkan meliputi monitoring kinerja tenaga penjualan di lapangan, melakukan bimbingan kepada tenaga penjualan terhadap pekerjaan, evaluasi secara berkala

terhadap kualitas akan hasil presentasi penjualan tenaga penjualan, dan adanya penghargaan bagi tenaga penjualan yang mencapai target yang telah ditetapkan.

Pengontrolan berdasarkan atas sikap dan pengontrolan berdasarkan atas hasil adalah dua hal yang beda. Semakin besar keikutsertaan seorang manajer penjualan pada aktifitas penjualan yang dilakukan maka dikatakan bahwa kontrol yang diterapkann berdasar atas perilaku. Jika tenaga penjual tidak mennenuhi harapan maka manajer penjualan akan melatih tenaga penjualan/sales itu dengan berbagai cara untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan dengan menggunakan kontrol manajemen penjualan berdasarkan hasil sangat menekankan pada pasar dan system *reward* insentif untuk mendorong aktivitas tenaga penjualnya. Manager penjualan sebaiknya mampu mengkombinasikan elemen-elemen kontrol yang berbeda, seperti pemberian komisi, intenitas supervis dan berbagai type kontrol yang dapat mempengaruhi perilaku tenaga penjual secara langsung (R.Sugiwardanai, 2016)

Kontrol manajemen yang berdasar atas perilaku memiliki kinerja hasil tenaga penjualan yang lebih rendah dibandingkan dengan kontrol manajer yang berdasar atas hasil, namun diprediksi akan mempunyai kinerja organisasional (efektiftas) yang lebih tinggi. Logika yang mendasari adalah bahwa kontrol manajemen berdasarkan atas perilaku yang membawa pada hasil jangka panjang untuk perusahaan, namun kinerja jangka pendek bagi tenaga penjualan dapat terkena dampak negativnya. Sianturi *et al.*(2019) membagit mekanisme kontrol penjualan menjadi tiga bagian yaitu:

1. Kontrol hasil
2. Kontrol proses
3. Kontrol kemampuan

Tujuan dari kontrol penjualan untuk memaksimalkan kesempatan dalam suatu organisasi agar penjualannya mencapai target penjualan. Malek *et al.* (2018) menyatakan bahwa kontrol perlu diterapkan dalam suatu organisasi untuk mencegah adanya perilaku yang tidak diharapkan serta untuk mendorong-perilaku yang diharapkan dari organisasi tersebut agar tujuan dari organisasi tersebut tercapai. Pengetahuan manajemen tentang penyebab diperlukannya kontrol akan menjadi dasar yang akan menentukan efektivitas tipe kontrol yang di desain serta dilaksanakan dalam suatu organisasi. Penyebab dari individu yang tidak melakukan perilaku yang diharapkan demi kepentingan perusahaan, yaitu:

1. Ketidaksihesuaian antara tujuan individu dengan tujuan dari organisasi
2. Ketidakmampuan individu untuk mencapai tujuan organisasi-melalui perilaku yang di harapkan

Kontrol manajemen merupakan proses mendeteksi dan mengoreksi suatu kesalahan untuk kerja yang tidak di sengaja maupun kerja yang disengaja. Karena focus utama dari kontrol manajemen ini adalah pada manusia dan implementas rencana, pengendalian manajemen yang membutuhkan pertimbangan dari sisi psikology yang kuat. Aktifitas kontrol manajemen seperti komunikasi, menasehati, memberi semangat dan mengkritik merupakan bagian terpenting pada proses ini. Pengendalian atau kontrol manajemen ini memanfaatkan pengendalian tugas untuk memastikan agar bekerja secara efektif dan efisien.

Efisien menggambarkan seberapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran sedangkan keefektifan diartikan sebagai kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Pada penelitian Sugiyono, (2016) menjelaskan sistem control manajemen penjualan sebagai tingkat aktivitas *monitoring*, *directing*, *evaluating* dan *rewarding*. Penilaian manajemen penjualan terhadap *monitoring* meliputi waktu tenaga penjualan yang dihabiskan di lapangan, kunjungan penjualan, memperbarui laporan, memantau aktivitas tenaga penjual dan observasi kinerja tenaga penjual di lapangan. Pada komponen *directing* meliputi partisipasi aktif dalam *on the job training* tenaga penjualan dan bantuan untuk pengembangan potensi tenaga-penjualan. Penilaian manajemen terhadap *rewarding* meliputi tersedianya umpan balik dari kinerja, kompensasi berdasarkan kualitas aktivitas penjualan, berdasarkan hasil penjualan, penerapan kompensasi insentif, penerapan non finansial insentif untuk memberikan *reward* kepada tenaga penjual atas pengabdian dan kuantitas dari aktivitas penjualannya. Sedangkan, penilaian terhadap komponen *evaluating* meliputi evaluasi jumlah *salescall* yang dibuat oleh tenaga penjualan, evaluasi kontribusi profit yang tercapai, evaluasi hasil penjualan tenaga penjualan, evaluasi kualitas presentasi-penjualan dan perkembangan profesionalisme dari tenaga penjualan.

2.2.2 Desain Wilayah Penjualan

Wilayah penjualan didefinisikan sebagai salah satu pusat perhatian manajemen penjualan dalam meningkatkan kinerja penjualan dari tenaga

penjualannya. Wilayah penjualan dapat berupa wilayah geografis kecil dengan batas yang nyata dan disertai tanggung jawab atas semua pelanggan di wilayah tersebut, atau berupa wilayah yang lebih luas serta khusus melayani industri maupun produk-produk tertentu (Hendriyanto, 2016).

Desain wilayah penjualan di sini mencakup sejumlah isu seperti menentukan batasan-batasan wilayah (pengalokasikan tanggungjawab pelanggan), memutuskan ukuran tenaga penjualan dan pengalokasian beban kerja (*work load*) tenaga penjual untuk pelanggan serta prospeknya. Estimasi mengenai wilayah penjualan adalah dasar untuk perencanaan wilayah yang efektif, pengarah dan pengendalian tenaga penjual (Pahlevi, 2017). Desain wilayah yang membuat pasar potensial, persaingan yang baik, dan faktor organisasional yang tidak mampu dikontrol oleh tenaga penjual, memungkinkan mereka untuk menggunakan usaha serta kemampuan atau keahlian tenaga penjualan untuk memperoleh keuntungan yang baik.

Desain wilayah penjualan yang buruk dapat menjadi penghalang besar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan sehingga desain wilayah penjualan merupakan faktor penting dalam menghasilkan tenaga penjualan yang memiliki kinerja yang baik. Jika wilayah penjualan terlalu luas, terlalu kecil, maupun terstruktur sehingga ketrampilan dan aktivitas tenaga penjualan tidak dapat digunakan secara efektif, maka kinerja akan terpengaruh secara negatif. Oleh karena itu manajer penjualan harus selalu waspada terhadap kesempatan untuk mengembangkan desain wilayah penjualannya serta harus tepat dan pasti dalam

merancang wilayah penjualan sehingga membawa dampak positif terhadap efektivitas aktivitas tenaga penjualan

Hendriyanto (2016) menyatakan bahwa tenaga penjual yang memiliki unit penjualan yang lebih efektif akan menghasilkan tingkat motivasi intrinsik dan ekstrinsik, orientasi penjualan serta orientasi pelanggan yang tinggi. Desain wilayah penjualan yang baik memiliki manfaat dalam memperluas cakupan pelanggan (*customer coverage*), meningkatkan penjualannya, mendukung sistem evaluasi serta rewards yang adil dan memperkecil biaya perjalanan (Sugiwandani, 2016).

Wilayah penjualan yang baik memberikan kesempatan untuk tenaga penjualan untuk memperoleh keuntungan dari karakteristik mereka sendiri yang dibantu dengan semua aktifitas manajer di lapangan (Sugiwandani, 2016). Tenaga penjualan yang tidak memiliki kontrol terhadap potensi wilayah penjualannya, jumlah dana, iklan dan reputasi umum pada perusahaan dalam wilayah tersebut akan menghasilkan kinerja buruk walaupun kualitas supervisi manajemen yang memadai. Setiap manajer penjualan harus mengetahui bahwa salah satu aspek tersulit dalam mendesain wilayah penjualannya adalah menyeimbangkan tingkat beban kerja dan potensi dari suatu wilayah.

2.2.3 Pengalaman Menjual

Setiap orang penting untuk selalu melakukan penilaian terhadap kinerjanya, karena hal tersebut dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan kinerjanya (Hartono & Anshori, 2020). Tenaga penjualan yang memiliki pengalaman luas, akan memiliki dasar di dalam organisasi, kontekstual

dan pengetahuan. Hal ini disebabkan karena banyaknya pengalaman atau kejadian yang mereka alami dari aktivitas pekerjaan mereka sebelumnya. Seseorang yang bekerja sebagai tenaga penjualan akan melakukan berbagai aktivitas seperti mengisi laporan kunjungan penjualan secara rutin atau periodik, membuat jumlah kunjungan penjualan selama jangka waktu seminggu, meluangkan waktu bersama pelanggan, memelihara korespondensi dengan-pelanggan, mentaati anggaran dan lainnya, makin sering aktivitas tersebut dilaksanakan oleh tenaga penjualan maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki. Pengalaman tenaga penjualan bisa berupa pengalaman gagal ataupun pengalaman berhasil dalam penjualannya.

Tenaga penjual yang berpengalaman diharapkan memiliki kemampuan untuk menunjukkan keterampilannya sesuai dengan tugas-tugas penjualan. Tenaga penjual yang dianggap tidak mampu, khususnya yang sudah lebih berpengalaman akan merasa tertekan dan malu. Pada umumnya pengalaman menjual akan meningkatkan orientasi kinerja dan pencapaian pada tujuan-tujuan kinerja mereka (Arma *et al.*, 2017). Pengalaman menjual akan memiliki pengaruh positif terhadap hasil kerjanya melalui kemampuan menjual yang dimiliki. Sales yang kurang mempunyai pengalaman akan sabar dalam menghadapi situasi penjualan yang bermacam-macam pada saat melakukan kegiatan/aktivitas sehari-hari. Sedangkan tenaga penjual yang berpengalaman umumnya akan sensitif jika dianggap rendah karena prestasi mereka, sehingga diharapkan yang berpengalaman akan berusaha lebih keras dibandingkan pada yang tidak berpengalaman dalam mencapai hasil yang telah ditargetkan oleh atasan mereka.

Situasi yang karakteristiknya sama ini sering dihadapi oleh tenaga penjual yang membuat solusi dan jalan keluar tidak banyak berbeda. Sedangkan, pengalaman yang dirasakan pelanggan adalah penting untuk aktifitas serta interaksi dengan tenaga penjual dimasa akan datang (Simarmata, 2018). Pengalaman menjual akan membuat tenaga penjual mampu untuk menyikapi setiap konsumen dengan lebih cepat dan lebih efisien di setiap kondisi yang dialami.

2.2.4. Kualitas Hubungan

Joel *et al.*(2020) menyatakan manajemen kualitas hubungan pelanggan adalah proses menciptakan hubungan antara perusahaan dan pelanggan individu untuk meningkatkan hasil bisnis yang maksimal. Kualitas hubungan (*Relationship Quality*) oleh Ndubisi *et al.*, dalam Ruswanti and Lestari (2016) telah dibahas sebagai bundel nilai beragam, yang meningkatkan layanan atau produk dan menghasilkan pertukaran yang diharapkan antara pembeli dan penjual. Kualitas mengacu pada persepsi pelanggan tentang bagaimana seluruh hubungan memenuhi harapan, prediksi, tujuan dan keinginan pelanggan tentang keseluruhan hubungan. Kualitas hubungan antara konsumen serta kesesuaian hubungan untuk memenuhi kebutuhan konsumen termasuk dalam hubungan ini. Ketika penjual menekan pribadi pada kualitas relasional, itu dapat mengurangi rasa tidak aman dan ketidakpastian yang dialami oleh pelanggan. Ini pada dasarnya dapat menghasilkan kepercayaan dan kepercayaan pelanggan terhadap penjualan akan mempengaruhi masa depan interaksi pelanggan.

Leila Rahmani Nejad *et al.* (2016) menyatakan bahwa untuk membuat hubungan pelanggan jangka panjang, hubungan pemasaran termasuk kegiatan pemasaran yang menarik. Menjaga kualitas hubungan dengan mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan hubungan pelanggan, telah digunakan dalam berbagai macam industri. Pelanggan mengekspresikan hubungan secara keseluruhan dan menilai hubungan menggunakan pengalaman masa lalu, harapan, prediksi, tujuan, dan keinginan. Kualitas hubungan telah dikaitkan secara positif dengan loyalitas pelanggan. Relationship quality oleh J. Broc Smith didefinisikan sebagai sebuah konsep yang terdiri dari berbagai pengaruh positif yang ditimbulkan oleh suatu hubungan yang mencerminkan keseluruhan hubungan dan luasnya hubungan kepada pihak yang dipenuhi kebutuhan dan harapannya. Relationship quality berkaitan dengan hal-hal yang mencakup masalah konflik, kepercayaan (trust), komitmen dan kesinambungan hubungan di masa mendatang. Kualitas hubungan yang baik akan menurunkan level konflik dan sebaliknya memperbesar kepercayaan, komitmen, berlanjutnya hubungan jangka panjang dan kelanjutan investasi.

Dapat disimpulkan bahwa kualitas hubungan meliputi kepuasan, kepercayaan dan komitmen, yang berpengaruh positif, pada aspek yang bertujuan di masa depan. *Relationship Quality* memiliki tiga indikator atau tolak ukur untuk mengetahui seberapa besar kualitas hubungan yang terbentuk antara penjual dan pembeli, perusahaan dan pelanggan yang pertama yakni kepuasan pelanggan, kepercayaan pelanggan/loyalitas, dan komitmen pelanggan terhadap perusahaan. Dari ketiga indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas

hubungan yang baik tidak akan lepas dari tiga indikator diatas. Palmatier et al., dalam Rachbini (2017).

2.2.5. Kompetensi Menjual

Wibowo (2016:271) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula.

Kompetensi menjual yang dimiliki seorang tenaga penjualan yaitu mampu memahami proses menjual produk dan jasa sebagai urat nadi bisnis baik kepada konsumen retail maupun korporasi dan mampu melakukannya secara spontan dan otomatis dalam setiap peluang dan menjadikannya sebagai pola hidup di kesehariannya. Kompetensi menjual dapat dimiliki oleh tenaga penjual jika mereka memahami konsep konsumen retail dan korporasi serta cara melayaninya, mampu merencanakan penjualan retail dan tender, menerapkan kemampuan berkomunikasi dan negosiasi dalam menjual, mampu melakukan presentasi dan negosiasi.

Menurut Kotler (2012), menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjual terdiri dari (1) *interpersonal skills* (kompetensi dalam pendekatan tenaga

personal), seperti mengetahui bagaimana untuk mencakup semuanya dan mengatasi konflik; (2) *salesmanship skills* (kompetensi melakukan aktivitas penjualan), seperti mengetahui bagaimana untuk membuat presentasi dan bagaimana menuntup penjualan, dan (3) *technical skills* (kompetensi akan pengetahuan produk perusahaan), seperti pengetahuan fitur dan benefit produk, *engineering skills*, dan prosedur yang dibutuhkan oleh kebijakan perusahaan.

2.2.6. Kinerja Tenaga Penjualan

Nazir (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Sriwidodo (2018) kinerja juga diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Muis *et al.* (2018) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan menurut Amanda *et al.* (2017), kinerja adalah kuantitas atau kualitas kerja individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar prosedur operasi, kriteria, dan ukuran yang telah ditentukan atau berlaku dalam organisasi. Riyanto *et al.* (2017), kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan baik dari segi kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja tenaga penjualan adalah penilaian atau evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan organisasi. Ukuran dari kinerja sering dikaitkan dengan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam meraih tujuan utama perusahaan diantaranya memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya (Maria *et al.*, 2022).

Menurut Sugiwardani (2016), kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjual untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah indikator dari keberhasilan kerja atau prestasi kerja yang dicapai seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. Kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk menguji kinerja , meliputi perilaku atau aktifitas yang dilakukan oleh tenaga penjual dan hasilnya dapat di distribusikan untuk usaha mereka. Dimensi dari kinerja penjualan ini dibagi menjadi dua yaitu kinerja perilaku dan kinerja hasil. Kinerja dari tenaga penjualan dievaluasi menggunakan beberapa faktor yang di kendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri diantaranya berdasarkan perilaku serta hasil yang diperoleh tenaga penjual.

2.2.7. Efektivitas Penjualan

Efektivitas berhasil bila sasaran yang sudah ditetapkan berhasil dengan tujuan tertentu. Semakin hasil mendekati tujuan yang diinginkan maka semakin tinggi derajat keefektivasannya. Konsep yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktifitas, performance) dibandingkan dengan masukan yang diperoleh (tenaga kerja, bahan, uang, mesin dan waktu). Dengan demikian, tenaga penjualan yang efisien merupakan tenaga penjualan

yang dapat meminimalkan biaya dan penggunaan sumberdaya untuk memperoleh hasil atau keluaran yang telah ditentukan.

Efektivitas merupakan kemampuan dalam menentukan tujuan yang sesuai atau peralatan yang sesuai untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sugiwardani (2016) efektivitas merupakan dasar dari keberhasilan dan efisiensi adalah kondisi dimana perusahaan mencoba mempertahankan kesuksesan dengan usaha yang minimum. Efektivitas memiliki arti melakukan pekerjaan yang tepat pada bisnis/usaha. Banyak kondisi dalam aktifitas penjualan menemukan pekerjaan yang sia-sia dan tidak memperoleh hasil yang sesuai. Oleh karena itu, hal yang utama dalam mengukur prestasi kerja (*performance*) tenaga penjual adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi penjualan merupakan kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan penjualan dengan benar, disini merupakan perhitungan rasio antara keluaran (*output*). masukan (*input*). Tenaga penjualan efisien adalah seseorang yang dapat beraktifitas menjual secara efektif, tenaga penjual harus memiliki pengetahuan yang baik mengenai perusahaan, produk, konsumen, kompetitornya maupun presentasi sales yang efektif serta prosedur dan tanggung jawabnya. Pengertian lain efektivitas penjualan menurut Feinbergi dan Kennedy (2008) didefinisikan sebagai ringkasan evaluasi dari keseluruhan kinerja perusahaan.

Pada penelitian Pahlevi *et.al*(2019) , telah mengukur aktifitas tenaga penjualan ke dalam tiga kategori. yaitu, aktifitas tenaga penjualan dalam mengumpulkan informasi, aktifitas tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuan serta keahlian dan aktifitas dalam mencari pelanggan.- pelanggan

baru yang potensial. Aktifitas tenaga penjual merupakan upaya tenaga penjualan mencari dan mengelola informasi yang diperoleh dari pasar, salah satu informasi yang akan di butuhkan oleh tenaga penjualan yaitu informasi seputar pelanggan. Aktivitas tenaga penjualan yang baik yaitu tenaga penjualan yang di dalamnya mempunyai motivasi seorang tenaga penjualan untuk meningkatkan keahliannya.

Efektivitas aktivitas tenaga penjual ditentukan dari faktor-faktor yang dapat di kendalikan oleh individu tenaga penjualan. Desain wilayah penjualan yang baik menyiapkan kesempatan terbaik pada tenaga penjualan untuk mendapatkan keuntungan dari karakteristik mereka sendiri yang dibantu oleh aktifitas manajer dilapangan. Desain wilayah penjualan yang efektif memberikan suatu bidang yang penting untuk meningkatkan efektivitas penjualan. Pihak manajemen harus tepat menentukan jumlah pelanggan bagi tenaga penjual, tanggung jawab produk, dan cakupan wilayah geografis (Simarmata, 2018).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh sistem kontrol manajer penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Markus (2022) diperoleh hasil bahwa kinerja tenaga penjualan dapat meningkat seiring dengan peningkatan kompetensi penjualan, kualitas hubungan, sistem kontrol manajer, dan pengalaman penjualan. Pada penelitian Sianturi (2018) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan pada variable kontrol manajer penjualan terhadap kinerja tenaga penjual. Pahlevi *et.al* (2019) menyatakan bahwa kontrol manajemen

penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan dalam menjalankan pekerjaannya kadang akan melampaui batas kewenangan yang dimilikinya sehingga efektivitas organisasi penjualan tidak tercapai. Oleh karena itu, diperlukan kontrol yang benar dari pihak manajemen. Jika dalam pengawasan ditemukan adanya pelanggaran maka tenaga penjualan yang bersangkutan diberi sanksi. Demikian pula sebaliknya, bila dalam pengawasan tersebut tenaga penjual memberikan prestasi maka layak diberi kompensasi yang seimbang dengan prestasi tersebut sebagai langkah untuk meningkatkan motivasi kerja.

Penelitian Usvita (2017) yang menguji pengaruh kompetensi tenaga penjualan, kualitas hubungan dan sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan mengemukakan bahwa adanya sistem kontrol yang semakin baik pelaksanaannya akan menyebabkan pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Peran manajer tidak sekadar mampu memberikan pengarahan secara lisan namun harus mempunyai integritas serta efektivitas untuk memimpin, misalnya mampu memberikan contoh yang baik untuk bersikap dalam tingkah laku dan menjadi role model yang mampu diikuti bagi para karyawannya.

2.3.2. Pengaruh desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan

Desain wilayah penjualan dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Penelitian Sianturi *et.al*(2019) menunjukkan hasil positif, dimana variabel desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Begitupun dengan hasil penelitian Ariefianto *et.al*(2019) menunjukkan bahwa desain wilayah tenaga penjualan, kompetensi tenaga penjualan, dan sistem

manajemen kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan. Pahlevi *et.al*(2019) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan .

Kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah yang diperoleh mempunyai dampak penting untuk sikap dan perilaku tenaga penjual. Tenaga penjual yang puas terhadap wilayah penjualan yang didapatnya memberi kesempatan untuk memiliki performance yang baik dan akan mendorong tenaga penjual untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik pula (Sugwardani, 2016). Kepuasan tenaga. penjual terhadap desain wilayah berdasarkan pada. potensi penjualan, intensitas persaingan, beban kerja dan faktor yang-relavan lainnya. Tenaga penjualan mempunyai motivasi kerja jika mereka merasa. puas pada wilayah penjualannya sehingga akan mendorong tenaga penjual untuk meningkatkan keahliannya sehingga mampu meningkatkan kinerja penjualannya.

2.3.3. Pengaruh pengalaman menjual dengan kinerja tenaga penjualan

Pengalaman menjual dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Penelitian Markus (2022) menunjukkan hasil positif dan signifikan pada variable tingkat pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan. Pada penelitian Dede Solihin (2019) juga menunjukkan pengaruh pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif sehingga semakin tinggi pengalaman menjual semakin tinggi pula kinerja tenaga penjualan. Dalam proses penjualan, pembeli terkadang mengalami keraguan untuk membeli produk yang ditawarkan seorang tenaga penjualan dikarenakan tidak memahami produk yang ditawarkan, terlalu berpikir jauh serta kurangnya keramahan pelayanan yang diberikan .

Keraguan tersebut mengakibatkan proses penjualan mengalami kegagalan dalam penjualan. Oleh karena itu diperlukan pengalaman tenaga penjualan yang tinggi untuk mengubah pandangan pelanggan yang mana dapat di capai dengan usaha seorang tenaga penjualan untuk mengurangi keraguan konsumen, dengan itu tenaga penjualan yang memiliki pengalaman menjual dapat mengurangi resiko tingkat keraguan yang dialami konsumen. Akan semakin mudah bagi seorang tenaga penjualan yang mempunyai pengalaman lebih untuk mengerti keinginan konsumen serta melakukan pekerjaan dengan baik dan tepat . Tenaga penjualan yang berpengalaman diharapkan mampu untuk menunjukkan keterampilan-keterampilan sesuai dengan tugas-tugas penjualan karena memiliki ilmu pengetahuan dan pemahaman yang lebih mengenai penjualan. Sehingga apabila dianggap tidak mampu maka tenaga penjualan yang lebih berpengalaman akan merasa tertekan dan malu. Dengan demikian akan meningkatkan orientasi kinerja dan pencapaian pada tujuan-tujuan kinerja mereka.

2.3.4. Pengaruh Kualitas Hubungan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Hasil penelitian Markus (2020) menunjukkan bahwa kualitas hubungan tenaga penjual dengan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Begitupun dengan hasil penelitian Dede Solihin (2019) menyatakan bahwa kualitas hubungan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Yang artinya semakin tinggi kualitas hubungan maka semakin tinggi kinerja pemasaran. Simartama (2018) menyatakan bahwa kualitas hubungan tenaga penjual dengan konsumen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual harus

memiliki banyak informasi tentang produk-produk yang dipasarkannya dan harus memiliki keterampilan dalam komunikasi sehingga mampu menjelaskan produk yang mereka jual karena tenaga penjual merupakan pihak yang berhubungan langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi keputusan pembelian. Jumlah tenaga penjualan yang meningkat tidak akan mampu mencapai target penjualan, jika kinerja tenaga penjualan tidak maksimal. Sehingga kinerja tenaga penjualan menjadi lebih penting untuk ditingkatkan dan diharapkan dapat memberikan kontribusi peningkatan penjualan dan dapat mencapai target yang sudah ditetapkan.

Hasil penelitian Ida *et.al* (2020) Hubungan penjual dengan pembeli atau relationship marketing sebuah proses membentuk dan memperbaiki hubungan harmonis antara pemasok dan pembeli melalui komitmen dan kerja sama. Seorang karyawan harus bergantung pada rekan kerja untuk saling membantu untuk mencapai goal perusahaan, kualitas hubungan rekan tenaga penjual juga cenderung memainkan peran kunci dalam mendorong kinerja penjualan. Ketika kepuasan dari karyawan mendapatkan kepercayaan yang berpengaruh positif untuk hasil yang akan dicapai. Tenaga penjual akan mencapai hasil yang terbaik melebihi dari yang diinginkan perusahaan dengan adanya hubungan yang baik antara penjual dan pelanggan karena dengan hubungan ini pelanggan merasa adanya kepuasan dalam pelayanan tenaga penjual.

2.3.5. Pengaruh Kompetensi Menjual terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Tenaga penjualan seharusnya memiliki kemampuan khusus agar berhasil dalam memasarkan produknya untuk mencapai kinerja yang memuaskan serta

dituntut untuk mencapai target perusahaan. Penelitian Arma *et.al* (2017) menyatakan bahwa kompetensi menjual berpengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjualan. Sedangkan hasil penelitian Markus (2022) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual yang artinya semakin baik kompetensi tenaga penjual maka kinerja tenaga penjual semakin baik. Dikarenakan, pertama tenaga penjualan yang mempunyai kompetensi akan menggunakan cara- cara yang telah dimilikinya untuk meningkatkan kualitas perilaku dan kegiatan mereka. Selanjutnya, kompetensi yang dimasukkan dalam kegiatan secara intelektual yang akhirnya bisa mengarahkan mereka untuk berpikir dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan, yaitu meningkatkan kinerja penjualan tenaga penjual.

2.3.6. Pengaruh sistem kontrol manajer penjualan terhadap efektivitas penjualan

Pada penelitian Sianturi *et.al* (2019) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara sistem kontrol manajer penjualan terhadap efektivitas penjualan. Sistem kontrol manajer termasuk memeriksa kinerja yang sedang berlangsung terhadap rencana-tahunan serta mengambil tindakan perbaikan kalau perlu. Dengan semakin baiknya sistem kontrol yang dilakukan oleh manajer dengan melalui pengawasan, pengarahan dan pengevaluasian kepada para tenaga penjualan dapat meningkatkan kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, kemampuan menjual produk yang beresiko tinggi, dan kemampuan menambah

jumlah konsumen. Dampak dari meningkatnya kinerja tenaga penjualan ini berpengaruh terhadap efektivitas penjualan perusahaan

2.3.7. Pengaruh desain wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi efektivitas penjualan adalah desain wilayah penjualan. Desain wilayah penjualan yang efektif dan baik mampu meningkatkan efektivitas penjualan. Penelitian Pahlevi (2019) menunjukkan hasil yang berpengaruh positif dan signifikan antara desain wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan. Namun pada penelitian Sianturi *et.al* (2019) menunjukkan hasil yang sebaliknya, yaitu terdapat pengaruh negative antara variabel desain wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan.

Desain wilayah penjualan yang buruk dapat menjadi penghalang besar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang akan berdampak pada efektivitas penjualan. Oleh karena itu desain wilayah penjualan merupakan faktor penting dalam menghasilkan tenaga penjualan yang memiliki kinerja yang baik. Jika wilayah penjualan terlalu luas, terlalu kecil, maupun terstruktur sehingga aktivitas penjualan tidak berjalan secara efektif, maka kinerja akan terpengaruh secara negatif. Oleh karena itu manajer penjualan harus selalu waspada terhadap kesempatan untuk mengembangkan desain wilayah penjualannya serta harus tepat dan pasti dalam merancang wilayah penjualan sehingga membawa dampak positif terhadap efektivitas penjualan.

2.3.8. Pengaruh Pengalaman menjual terhadap efektivitas penjualan

Pengalaman menjual seorang tenaga penjualan dapat mempengaruhi efektivitas penjualan . Dari hasil penelitian Fitih Willy *et.al* (2020) diperoleh bahwa variabel personal selling secara parsial dan promosi penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas penjualan. Efektivitas Penjualan mengalami peningkatan jika seorang tenaga penjual mampu menguasai produk, mengkonfirmasi adanya promosi penjualan, dapat melakukan presentasi produk secara efektif, paham akan kebutuhan konsumen, memberikan solusi yang cocok untuk kebutuhan konsumen, mengetahui keunggulan produknya dibanding produk kompetitor dan mempunyai inisiatif.

2.3.9. Pengaruh kualitas hubungan terhadap efektivitas penjualan

Relationship marketig menawarkan strategi memperdalam hubungan dengan pelanggan. Kemampuan sebuah perusahaan untuk menciptakan dan memelihara hubungan dengan pelanggannya merupakan basis jangka panjang bagi keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian S.Adikusumo (2017) menyatakan bahwa strategi personal selling dan dukungan perusahaan dengan promosi dan iklan serta penerapan orientasi pelanggan dalam budaya kerja perusahaan akan mampu meningkatkan kualitas hubungan bisnis dengan pelanggan dan pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas penjualan.

Kualitas hubungan merupakan suatu pengharapan antara perusahaan pemasok dengan pelanggannya agar dapat berjalan dengan sempurna. Komitmen merupakan pijakan yang penting bagi perusahaan untuk menjamin kelangsungan hubungan timbal balik tersebut. Apabila komitmen yang telah diperjanjikan

perusahaan pemasok dengan pelanggannya tidak konsisten maka jangan harap hubungan tersebut dapat terlaksana untuk jangka panjang. Kemauan untuk saling menjaga kepercayaan antara pemasok dengan pelanggan merupakan hal yang perlu disikapi oleh pelaku bisnis. Apabila tenaga penjual melanggar atau kurang menjaga kepercayaan tersebut maka hilanglah harapan untuk transaksi lebih lanjut.

2.3.10. Pengaruh kompetensi menjual terhadap efektivitas penjualan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2016) diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi menjual terhadap efektivitas penjualan. Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik kompetensi dari tenaga penjual, akan memberikan dampak pada tingginya efektivitas kegiatan penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjual. Hasil ini juga dapat menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi teknik tenaga penjualan, maka kegiatan penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjual juga akan semakin efektif.

2.3.11. Pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan

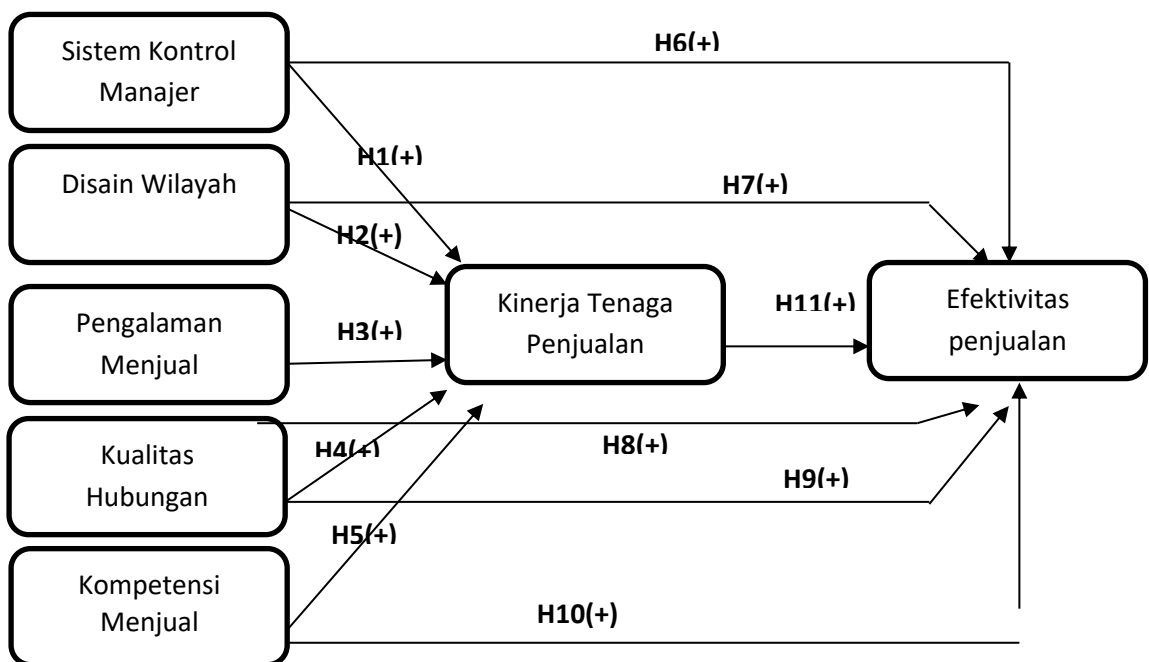
Kinerja tenaga penjualan dapat mempengaruhi efektivitas penjualan. Penelitian Sianturi et al. (2019) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan. Namun

pada penelitian Arma et al. (2017) menunjukkan hasil yang lemah atau tidak signifikan dari kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan.

Perubahan dari kinerja setiap individu menjadi outcome organisasi tergantung pada kinerja tenaga penjualan untuk memperoleh penjualan atau pelanggan dengan minat yang lebih besar untuk perusahaan, misalnya dalam bentuk profitabilitas atau segmen pasar. Keahlian tenaga penjual dapat dicapai melalui pelatihan-pelatihan sehingga diharapkan bahwa kinerja tenaga penjual mempengaruhi efektivitas penjualan.

2.4. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang telah di kembangkan di atas, maka dibuat kerangka pemikiran. penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.5 **Kerangka Pemikiran**

2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan penelitian-penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang akan dikembangkan pada penelitian ini sebagai berikut:

- H1: Sistem kontrol manajer penjualan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan PT Prima Global Sukses
- H2 : Desain wilayah penjualan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan PT Prima Global Sukses
- H3 : Pengalaman menjual memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan PT Prima Global Sukses
- H4 : Kualitas hubungan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan PT Prima Global Sukses
- H5 : Kompetensi menjual memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan PT Prima Global Sukses
- H6 : Sistem kontrol manajer penjualan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas penjualan PT Prima Global Sukses
- H7 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan desain wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan PT Prima Global Sukses
- H8 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengalaman tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan PT Prima Global Sukses

H9 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kualitas hubungan terhadap efektivitas penjualan PT Prima Global Sukses

H10: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi menjual terhadap efektivitas penjualan PT Prima Global Sukses

H11: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan PT Prima Global Sukse