

## ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN

Asepta Hendriyanto  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin Semarang

### ABSTRACT

*This study examines the performance of sales force management of publishers of IKAPI members (Ikatan Penerbit Indonesia) in Central Java over the past two decades. antecedents to predict salesperson performance and sales effectiveness as a consequence of salesperson's performance include the company's strategic orientation, management control, sales area design, and salesperson performance. The results showed that all antecedents have a positive and significant effect on salesperson performance*

*Keyword : company's strategic orientation, management control, sales area design, salesperson performance.*

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang Masalah

Penelitian-penelitian mengenai manajemen penjualan selama dua dekade terakhir memberikan pengetahuan yang luas mengenai hal-hal yang menjadi antededen dari kinerja tenaga penjualan. Namun, Churchill et al. (1985) menyatakan prediktor dari kinerja tenaga penjualan yang telah diteliti, yaitu: karakteristik organisasional, karakteristik lingkungan, dan karakteristik tenaga penjualan, masih menunjukkan hasil yang lemah sebagai antededen kinerja tenaga penjualan dan efektifitas perusahaan penjualan. Lebih jauh, Brown dan Peterson (1993) menyatakan kinerja tenaga penjualan sebagai satu antededen dari efektifitas perusahaan penjualan juga menunjukkan hasil yang lemah. Sebagai konsekuensinya pemahaman mengenai dampak kinerja tenaga penjualan pada efektifitas penjualan sangat terbatas sehingga memerlukan justifikasi yang lebih

mendalam pada penelitian-penelitian mendatang. Churchill et al. (2000) menyatakan para eksekutif dan peneliti percaya bahwa perusahaan penjualan bertanggung jawab mengenai implementasi strategi bisnis dan pemasaran yang berdampak pada efektifitas penjualan. Konstruk orientasi strategis perusahaan terdiri atas nilai bagi pelanggan dan skop pasar suatu produk. Kemampuan untuk memberikan nilai yang superior pada pelanggan akan membawa kepada kinerja tenaga penjualan. Nilai yang superior pada pelanggan berupa kualitas produk dan harga produk yang sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Sedangkan skop pasar produk berupa lini produk yang luas. Slater dan Olsen (2000) berpendapat mengenai relevansi dari strategi bisnis dan manajemen kontrol sebagai antededen dari efektifitas perusahaan dari perspektif eksekutif penjualan. Hal yang penting apabila eksekutif kepala penjualan mengetahui bagaimana, dan sejauh mana,

strategi sebagai anteseden mempengaruhi efektifitas penjualan dikombinasikan dengan manajemen kontrol dan kinerja tenaga penjualan. Efektifitas penjualan adalah suatu evaluasi keseluruhan hasil yang ada pada perusahaan penjualan. Efektifitas penjualan merupakan indikasi mengenai sebaik apa perusahaan penjualan telah menerapkan strategi bisnis dan pemasarannya.

Cravens et al., (1993) melakukan penelitian yang menguji pengaruh strategi-strategi kontrol manajemen penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan, penelitian cravens et al. ini mengambil responden penelitian kepala eksekutif penjualan. Sementara itu penelitian dengan topik yang sama dengan responden manajer penjualan lapangan dan kepala eksekutif penjualan dilakukan oleh Babakus et al. (1996) dan Piercy et al. (1999).

Anderson dan Oliver (1987) menyebutkan bahwa aktivitas kontrol manajer penjualan akan berdampak negatif terhadap kinerja tenaga penjualan namun berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan. Hal ini dikarenakan kinerja penjualan merupakan kinerja jangka pendek sedangkan efektifitas perusahaan merupakan kinerja jangka panjang. Beberapa penelitian lain (Cravens et al. 1993; Piercy et al. 1999) menyatakan kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif pada kinerja tenaga penjualan maupun efektifitas perusahaan.

Konstruksi desain wilayah pada penelitian-penelitian sebelumnya mengenai manajemen penjualan telah dipelajari dan

terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan (Cravens, 1995). Namun pengaruh konstruk desain wilayah terhadap kinerja manajer penjualan masih belum mendapatkan dukungan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Padahal level yang paling tepat untuk mengevaluasi keberhasilan strategi dalam perusahaan adalah dengan menilai keefektifan strategi pada level manajer (Baldauf et. al, 2001). Lebih jauh Baldauf et. al. (2001) menyebutkan bahwa perbedaan hasil bisa saja terjadi antara mengevaluasi tenaga penjualan dan manajer penjualan walaupun pada konstruk yang sama.

Desain wilayah penjualan yang efektif memberikan kesempatan bagi para manajer penjualan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Babakus et. at., 1996). Wilayah penjualan yang tidak seimbang akan memberikan ketidakpuasan bagi manajer penjualan yang berdampak pada kinerja tenaga penjualan (Babakus et. at., 1996).

Slater dan Olsen (2000) berpendapat efek orientasi strategis pada efektifitas penjualan belum diteliti pada penelitian-penelitian sebelumnya walaupun terdapat kasus yang menunjukkan bahwa kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi manajemen penjualan akan menjadi prediktor dari efektifitas. Cravens (1995) mengemukakan desain wilayah, yang ditentukan dengan manajemen penjualan, merupakan potensi pengaruh penting pada kesempatan tenaga penjualan untuk berprestasi bagus.

Selain beberapa *research gap* diatas, penelitian ini juga memberi sumbangan pada penelitian-

penelitian yang telah ada berupa obyek yang belum pernah diteliti sebelumnya, yaitu manajer tenaga penjualan penerbit-penerbit anggota IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia) di Jawa Tengah. Persaingan pada industri penerbitan sangat ketat terutama pada buku-buku pelajaran dan buku teks perkuliahan. Produk yang relatif seragam membawa konsekuensi bagi manajer tenaga penjualan penerbitan untuk bertindak sebagai ujung tombak pemasukan bagi perusahaan. Hal lain adalah bahwa konsumen buku adalah para pelajar dan mahasiswa. Keputusan pembelian buku mereka ditentukan oleh para guru dan dosen sehingga tenaga penjualan penerbit buku harus pandai menjalin hubungan dengan para guru dan dosen. Hal lain yang juga perlu mendapatkan perhatian adalah mengenai wilayah penjualan, dengan mempertimbangkan banyak lokasi sekolah yang berada di kecamatan dan pelosok desa sehingga tenaga penjualan harus menjangkau sampai ke lokasi pelanggan. Hal-hal inilah yang mendasari mengapa penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan pada industri ini perlu dilakukan.

### Rumusan Masalah

Masalah berdasarkan latar belakang di atas adalah adanya *research gap* yang menyatakan bahwa prediktor dari kinerja tenaga penjualan yang selama ini telah diteliti masih lemah (karakteristik organisasional, karakteristik lingkungan, dan karakteristik tenaga penjualan, motivasi, *reward*, kepuasan, kuota penjualan) (Churchill et al., 1985 dalam Baldauf

et. al., 2001). Kemudian Brown dan Peterson (1993) yang menyatakan pemahaman mengenai dampak kinerja tenaga penjualan sebagai suatu anteseden dari efektifitas penjualan juga memperlihatkan hasil yang kurang memberikan bukti yang kuat. Sebagai konsekuensinya pemahaman mengenai dampak kinerja tenaga penjualan pada efektifitas penjualan sangat terbatas sehingga memerlukan justifikasi yang lebih mendalam pada penelitian-penelitian mendatang.

Sehingga Baldauf et. al. (2001); Baldauf dan Cravens (2002); Brown dan Peterson (1993) menyarankan beberapa anteseden untuk memprediksi kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan sebagai konsekuensi dari kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan masalah di atas maka pertanyaan penelitiannya adalah:

1. Bagaimana pengaruh variabel orientasi strategis perusahaan terhadap kinerja tenaga penjualan
2. Bagaimana pengaruh variabel kontrol manajer penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan
3. Bagaimana pengaruh desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan
4. Bagaimana pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh orientasi strategis perusahaan terhadap kinerja tenaga penjualan
2. Menganalisis pengaruh kontrol manajer penjualan berdasarkan perilaku terhadap kinerja tenaga penjualan



3. Menganalisis pengaruh desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan
4. Menganalisis pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

### **Kinerja Tenaga Penjualan**

Kinerja tenaga penjualan merupakan evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Oliver dan Anderson, 1994). Kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk menguji kinerja dalam hal (1) perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan tenaga penjualan, dan (2) hasil yang dapat diberikan untuk usaha mereka.

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan. Penelitian yang menguji kinerja tenaga penjualan telah menciptakan aliran penelitian empirik yang berlangsung secara terus menerus sejak 1918 (Rich, 1997).

Kinerja tenaga penjualan merupakan evaluasi kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Cravens et al., 1993; Oliver dan Anderson 1994. Behrman dan Perreault 1982; Weitz, 1981 dalam Baldauf et al. (2001) menyatakan bahwa untuk menghasilkan outcome, seorang tenaga penjualan harus menerapkan beberapa perilaku, yang mungkin

tidak serta merta membuahkan hasil, misalnya: membangun hubungan yang efektif dengan konsumen dan membuat presentasi penjualan yang efektif yang pada akhirnya tentu akan mendatangkan pembelian pihak yang dipresentasi, yang berarti penjualan bagi perusahaan kita.

Dalam penelitian ditekankan kinerja tenaga penjualan banyak diukur dari kinerja outcome (misalnya berupa, menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi, keuntungan tinggi, melampaui target yang ditetapkan) walaupun ada kinerja-kinerja tenaga penjualan dalam aspek lain (kinerja perilaku penjualan misalnya : membuat presentasi penjualan, menggunakan pengetahuan teknis penjualan; kinerja perilaku non-penjualan, misalnya : menyediakan informasi, mengontrol biaya-biaya).

### **Orientasi Strategis Perusahaan**

Orientasi strategis mempunyai dampak potensial terhadap kesuksesan atau kegagalan perusahaan (Baldauf et al, 2001). Orientasi strategis dan strategi bisnis merupakan konstruk yang berbeda. Strategi bisnis adalah bagaimana perusahaan berkompetisi untuk mencapai keunggulan bersaing (Porter, 1986). Slater dan Olsen (2000) menyatakan bahwa kesesuaian tipe strategi bisnis dan strategi kontrol manajemen penjualan akan mempengaruhi efektifitas penjualan. Voss dan Voss (2000) mengkonsepkan orientasi strategi sebagai suatu konstruk multidimensional yang mengakomodasi penekanan perusahaan dalam memahami dan mengelola kekuatan lingkungan eksternal yang mempengaruhinya.

Konseptualisasi ini menunjukkan bahwa orientasi strategis melibatkan pilihan-pilihan strategis.

Penelitian ini menginvestigasi dampak dari dua aspek orientasi strategis yaitu nilai-nilai menurut pelanggan dan skop produk di pasar terhadap kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan. Nilai-nilai menurut pelanggan adalah kualitas dan harga produk. Skop produk di pasar diwujudkan dengan luasnya lini produk.

Nilai menurut pelanggan merupakan dasar bagi kompetisi di pasar. Keinginan untuk memberikan nilai superior pada pelanggan akan menuntun para tenaga penjualan untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Baldauf et al, 2001). Nilai lebih produk menawarkan sisi keunggulan bagi tenaga penjualan yang akan memasarkan produk kepada para pelanggan sehingga memungkinkan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Tenaga penjualan yang mengajukan penawaran lini produk yang lebih banyak akan mampu untuk meningkatkan kinerja penjualan mereka pada tiap pelanggan. Demikian juga kinerja yang lebih tinggi dapat dicapai apabila perusahaan menyediakan produk untuk bermacam-macam segmen, sehingga akan memberikan kesempatan lebih bagi tenaga penjualan untuk mencapai *goal*-nya. Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas maka muncul hipotesis:

$H_1$  : Semakin tinggi orientasi strategis perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

### **Kontrol Manajer Penjualan Berdasar-perilaku**

Anderson dan Oliver (1987) mendefinisikan sistem kontrol manajemen penjualan sebagai tingkat aktivitas *monitoring*, *directing*, *evaluating*, dan *rewarding* yang dilakukan oleh manajer penjualan dalam perusahaannya. Pengontrolan berdasarkan atas perilaku dan berdasar atas hasil merupakan dua hal yang berbeda. Semakin besar keterlibatan seorang manajer penjualan pada aktivitas penjualan maka makin dikatakan bahwa kontrol yang diterapkan berdasar atas perilaku. Apabila seorang tenaga penjualan tidak memenuhi harapan, manajer penjualan akan melatih tenaga penjualan itu dengan berbagai cara untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, manajer penjualan yang menggunakan kontrol manajemen penjualan berdasar-hasil sangat menekankan pada pasar dan sistem *reward* insentif untuk mendorong aktivitas para tenaga penjualannya.

Penelitian Cravens et al. (1993) menggunakan penilaian para eksekutif kepala penjualan pada penerapan kontrol berdasar-perilaku yang digunakan oleh manajer penjualan di lapangan pada para tenaga penjualannya. Anderson dan Oliver (1987) menyatakan bahwa dalam kontrol berdasar-perilaku, kinerja hasil tenaga penjualan akan lebih rendah (dibanding dengan kontrol berdasar-hasil), namun diprediksikan akan mempunyai kinerja organisasional (efektifitas) yang lebih tinggi. Logika yang mendasari adalah bahwa kontrol manajemen berdasar-perilaku membawa pada hasil jangka panjang bagi perusahaan namun kinerja jangka pendek tenaga penjualan bisa terkena dampak negatifnya. Beberapa penelitian lain (Oliver dan

Anderson 1994; Piercy et al., 1999) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kontrol manajemen penjualan berdasar-perilaku (*behaviour-based sales management control*) dengan kinerja hasil tenaga penjualan. Sehingga hipotesis yang muncul adalah:

H<sub>2</sub> : Semakin baik kontrol manajer penjualan berdasar-perilaku maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

### Desain Wilayah Penjualan

Babakus et al., (1996) mengemukakan desain wilayah penjualan yang efektif memberikan kesempatan untuk meningkatkan efektifitas dari perusahaan penjualan. Desain wilayah penjualan membagi tanggung jawab kerja bagi tenaga penjualan berdasar atas tanggung jawab wilayah geografis dan/atau pelanggan.

Manajemen penjualan mengklasifikasikan jumlah account, berapa banyak produk, dan mana saja wilayah geografis yang menjadi tanggung jawab masing-masing tenaga penjualan. Penelitian mengenai faktor dan hubungan antara pengembangan desain wilayah penjualan yang efektif dan pengaruh desain pada efektifitas penjualan masih sedikit dilakukan oleh para peneliti (Babakus et al. 1996; Piercy et al., 1999).

Konstruksi kepuasan terhadap desain teritori penjualan mempunyai arti bagaimana perasaan eksekutif mengenai ketepatan struktur desain wilayah untuk perusahaannya. (Ryan dan Weinberg, 1987) berpendapat, ketika memilih atau memodifikasi desain wilayah penjualan seorang eksekutif kepala penjualan mungkin mengevaluasi

struktur perusahaan, desain wilayah, dan/atau alokasi kebijakan penjualan. Perbaikan desain wilayah penjualan merupakan tanggung jawab yang berkelanjutan dari eksekutif penjualan. Hal ini ditujukan agar mereka senang dengan wilayah penjualan mereka. Desain wilayah penjualan akan berdampak pada kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan. Desain wilayah penjualan yang buruk akan mengganggu kesempatan tenaga penjualan untuk berprestasi bagus. Desain wilayah penjualan yang buruk juga akan menimbulkan konsekuensi yang kurang bagus bagi penjualan perusahaan. Poin penting lainnya adalah bahwa kepuasan eksekutif kepala penjualan terhadap desain wilayah penjualannya perlu diperhatikan, kepuasan yang rendah mengindikasikan perlunya perubahan desain wilayah penjualan.

Babakus et al. (1996) menyatakan desain wilayah penjualan yang efektif memberikan kesempatan bagi tenaga penjualan untuk berprestasi bagus. Kepuasan dengan desain wilayah mempunyai dampak positif pada kinerja tenaga penjualan. Para manajer penjualan yang senang dengan desain wilayah mereka akan memanfaatkan desain wilayahnya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Piercy et al. (1999) memberikan dukungan empiris melalui penelitiannya yang membuktikan bahwa kepuasan dengan desain wilayah berpengaruh positif terhadap kinerja pada level manajer penjualan. Berdasarkan pemikiran-pemikiran di atas maka hipotesis yang muncul adalah:

H<sub>3</sub> : Semakin baik desain wilayah penjualan maka akan



semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

### **Efektifitas penjualan**

Churchil et al.(2000) menyatakan Efektifitas penjualan merupakan ringkasan evaluasi dari keseluruhan kinerja perusahaan. Menurut banyak penelitian (Babakus et al., 1996; Churchil et al.2000; Cravens et al. 1993) jelas bahwa banyak indikator yang berbeda digunakan untuk mengukur keseluruhan hasil suatu perusahaan. Indikator yang paling sering digunakan adalah: volume total penjualan, porsi pasar, biaya-biaya, kontribusi profit, return on assets, dan analisis income residu. Sebagai tambahan terhadap sisi keuangan, indikator lain dari Efektifitas penjualan adalah kepuasan pelanggan (Kaplan dan Norton, 1996).

Efektifitas penjualan dan kinerja tenaga penjualan merupakan konstruk yang berbeda secara konseptual, walaupun berhubungan (Walker et al. dalam Baldauf et al., 2001). Efektifitas penjualan merupakan penilaian keseluruhan dari hasil perusahaan yang sebagian ditentukan oleh kinerja tenaga penjualan, sedangkan kinerja tenaga penjualan hanya berhubungan

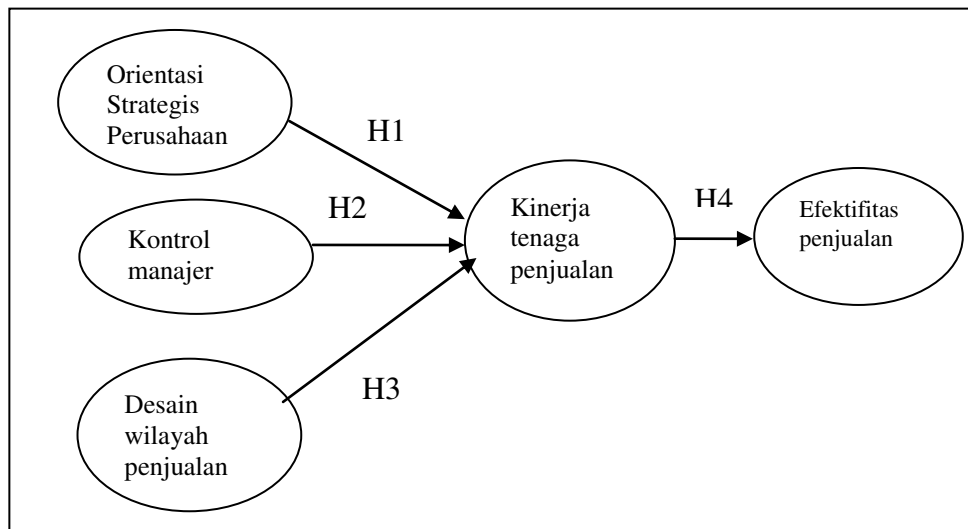
dengan faktor yang dapat dikontrol langsung oleh mereka.

Logika dasar manajemen penjualan mendukung pengaruh positif kinerja hasil tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan (Walker et al. 1979 dalam Baldauf et al. 2001). Babakus et al., (1996) berpendapat kinerja hasil tenaga penjualan yang tinggi mempunyai dampak penting pada efektifitas penjualan. Piercy et al., (1999) mengemukakan bahwa tenaga penjualan bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi penjualan untuk mencapai efektifitas penjualan. Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang muncul adalah:

$H_4$  : Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektifitas penjualan

### **Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model**

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai kinerja tenaga penjualan, orientasi strategis perusahaan, kontrol manajer penjualan, desain wilayah penjualan dan efektifitas penjualan, maka diajukan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini, yaitu pada gambar 1 sebagai berikut:

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Sumber : Baldauf et. al (2001); Baldauf dan Cravens (2002)

Masing-masing hipotesis yang muncul dalam kerangka pikir diatas telah mendapat dukungan teoritis yang cukup dari penelitian-penelitian terdahulu, seperti teringkas dibawah ini:

H<sub>1</sub>: Semakin tinggi orientasi strategis perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga Penjualan, didukung penelitian Baldauf et. al., (2001); Voss dan Voss (2000); Slater dan Olsen (2000)

H<sub>2</sub>: Semakin baik kontrol manajer penjualan berdasar-perilaku maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, didukung penelitian Cravens et al, (1993); Oliver dan Anderson (1994); Piercy et al (1999)

H<sub>3</sub>: Semakin baik desain wilayah penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan didukung penelitian Piercy et al (1999); Babakus et al (1996); Ryan dan Weinberg (1987)

H<sub>4</sub>: Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin

tinggi efektifitas penjualan, penelitian ini didukung Piercy et al (1999); Babakus et al (1996); Baldauf et. al., (2001); Cravens et al, (1993); Churchil et. al., (2000).

Kerangka pemikiran pada Gambar 1 merupakan pengembangan model dari penelitian-penelitian terdahulu. Orientasi strategis perusahaan, kontrol manajer penjualan, dan desain wilayah penjualan akan berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan. Kemudian kinerja tenaga penjualan akan mempengaruhi efektifitas penjualan. Hubungan-hubungan yang ada dalam kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan model diatas didasarkan pada telaah literatur penelitian-penelitian yang sudah ada kemudian dikembangkan untuk penelitian ini. Arah-an yang ada akhirnya membantu untuk mengembangkan pemodelan diatas



dan perumusan hipotesis penelitian ini.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002, hlm. 73). Populasi penelitian ini adalah manajer penjualan penerbit-penerbit yang tergabung dalam IKAPI Jawa Tengah yang berjumlah 136 penerbit. Penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai obyek penelitian.

### Metode Pengumpulan Data

Wawancara digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan. Pernyataan-pernyataan disiapkan dalam kuesioner terstruktur dengan menggunakan skala 1 – 10. Skala ini dipakai karena penilaian 1 sampai 10 merupakan kebiasaan responden di Indonesia dalam menilai sesuatu. Semakin tinggi skala yang dipilih responden dalam memberi tanggapan terhadap pernyataan kuesioner, menunjukkan semakin positif pandangan/pendapat responden terhadap pernyataan yang diajukan.

### Teknik Analisis

#### Uji Kualitas Data

Uji realibilitas data dengan menggunakan dua cara yaitu *construct reliability* dan *varianced extracted*, sedangkan uji validitas dengan analisis konfirmatori yang

melekat pada SEM sebagai alat analisis yang dipakai dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian : (1) Model-model simultan yang dibentuk melalui variabel dependen yang dijelaskan oleh 1 atau lebih variabel independen dimana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya, (2) Model yang dikembangkan dengan model sebab akibat atau *causal model*, (3) model mempunyai alur berjenjang atau *Path model*. Selain itu dapat memainkan peran konfirmatori karena penganalisis mempunyai kontrol yang lengkap atas spesifikasi individual-individual untuk tiap bentuk statistik dari *goodness-of-fit* untuk pemecahan faktor konfirmatori yang diajukan, yang tidak mungkin diajukan dengan komponen-komponen dasar atau analisis faktor. Analisis faktor konfirmatori secara khusus digunakan dalam validasi skala untuk mengukur bentuk-bentuk khusus.

## ANALISIS DATA

### Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eskogen ini terdiri dari 3 *unobserved variable*

dengan 9 *observed variable* sebagai pembentuknya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konstruk eksogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,415 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk eksogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

#### **Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 2 *unobserved*

*variable* dengan 6 *observed variable* sebagai pembentuknya.

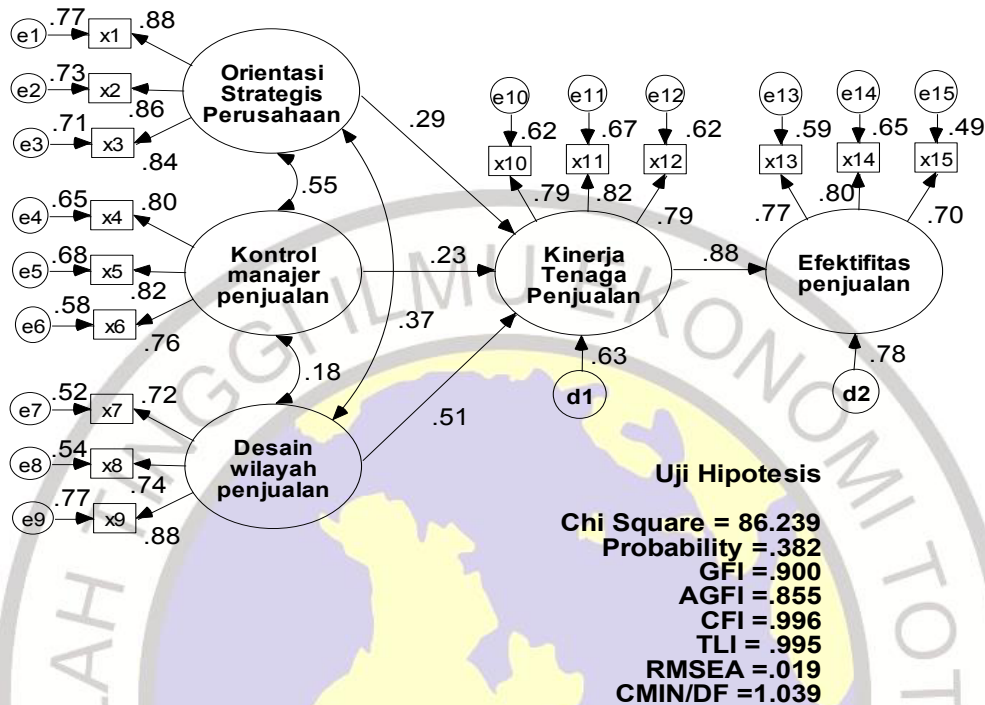
Hasil dari analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk endogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,184 atau diatas 0.05. Dari hasil penelitian juga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk endogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

#### **Analisis *Structural Equation Model***

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat nilai marjinal pada AGFI.

Hasil pengujian model SEM ditunjukkan pada gambar 2 dan tabel 2.

Gambar 2. Hasil Pengujian



Dari Gambar 2 di atas terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan.

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 2, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2,0 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan. Hasil pengolahan data untuk menjawab hipotesis ditunjukkan pada tabel 3.



**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian *Regression Weights***  
**Untuk Analisis *Structural Equation Model***

Regression Weights						
Label		Estimate	S.E.	C.R.	P	
KTP <-- par-11	Orientasi_Strategis_Perusahaan	0.272	0.103	2.646	0.008	
KTP <-- par-12	Desain_wilayah_penjualan	0.457	0.095	4.811	0.000	
KTP <--	Kontrol_manajer_penjualan	0.251	0.114	2.196	0.028	par-16
Efektifitas_penjualan <--	KTP	0.737	0.104	7.110	0.000	par-17

### Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah Semakin tinggi orientasi strategis perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel orientasi strategis perusahaan dengan variabel kinerja tenaga penjualan, seperti yang tampak pada Tabel 3 adalah sebesar dengan 2,646 nilai P sebesar 0,008. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I dalam penelitian ini dapat diterima.

### Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah Semakin baik kontrol manajer penjualan berdasar-perilaku maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel kontrol manajer penjualan dengan variabel kinerja tenaga penjualan seperti tampak pada Tabel 3 adalah sebesar 2,196 dengan nilai P sebesar 0,023.

Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian ini dapat diterima

### Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah Semakin baik desain wilayah penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel desain wilayah penjualan dengan variabel kinerja tenaga penjualan seperti ditunjukkan oleh Tabel 3 adalah sebesar 4,811 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III dalam penelitian ini dapat diterima

### Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV pada penelitian ini adalah Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektifitas penjualan. Dari Tabel 3 diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel kinerja

tenaga penjualan dengan variabel efektifitas penjualan adalah sebesar 7,110 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV dalam penelitian ini dapat diterima.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### Kesimpulan

Kesimpulan masalah digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini. Penelitian ini menguji pengaruh variabel orientasi strategis perusahaan terhadap kinerja tenaga penjualan, pengaruh variabel kontrol manajer penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, pengaruh desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dan pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan. Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) adalah

1. Variabel orientasi strategis perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan
2. Variabel kontrol manajer penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan
3. Variabel desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan
4. Variabel kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif

dan signifikan terhadap efektifitas penjualan.

## Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel orientasi belajar dan orientasi kinerja. Adanya orientasi belajar dan orientasi kinerja yang dilakukan oleh manajer penjualan dan diterapkan pada tenaga penjualannya mungkin dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.
2. Penelitian mendatang hendaknya mengambil obyek penelitian pada industri jasa misal studi tenaga penjualan Jasa Perbankan, Jasa Asuransi dan Jasa pengiriman barang.

## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin & Richard L. Oliver, 1987, "Perspectives on Behaviour-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*. 51 (October), 76-88.
- Babakus, Emin, David W Cravens, Ken Grant, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, 1996, "Investigating the Relationships among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness", *International Journal of Research in Marketing* Vol. 13 (4), pp. 345-36.

- Baldauf, Artur and David W. Cravens, 2002, "The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships" *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 11/12, pp. 1367-1388.
- Baldauf, Artur, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy, 2001, "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XX1, Number 2 (Spring 2001), pp. 109-122
- Brown, Steven P. & Robert A. Peterson; (1993); Antecedent and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects; *Journal of Marketing Research*; 30, (February), pp.63-77.
- Challagalla, Goutham N. and Tasadduq A. Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (January 1996), pp. 89-105
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr., 1985, "The Determinants of Salesperson Performance; A Meta analysis," *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 103-118.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., Mark W. Johnson, and John F. Tanner (2000), *Sales force Management*, 6<sup>th</sup> ed., Chicago; Irwin/McGraw-Hill.
- Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young, 1993, "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October 1993), pp. 47-59
- Cravens, David W. (1995), "The Changing role of the salesforce", *Marketing Management* (Summer), pp. 49-57
- Cooper, Donald R. C., William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Kaplan, Robert S and David P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip (1997), *Marketing Management*, 9<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Oliver, Richard L. And Erin Anderson (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior-and Outcome-Based Sales Control Systems," *Journal of Marketing*, 58 (October), 53-67
- Piercy, Nigel, F., David W. Cravens, and Neil A. Morgan (1999), "Relationship between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness",



- British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 95-111.
- Porter, Michael E., (1986), "What is Strategy?," *Harvard Business Review*, (November-December), 61-78.
- Rich, Gregory A., 1997, "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 23, No. 4, pp. 319-328
- Ryans, Adrian B. and Charles B. Weinberg (1987), "Territory sales Response Models: Stability Over Time," , *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (May), pp. 229-233.
- Slater, Stanley F. and Eric M. Olsen (2000), "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 813-829.
- Sugiyono, 1999, "*Metode Penelitian Bisnis*", Penerbit Alfabeta, Bandung
- Voss, Glenn B. and Zannie Giraud Voss (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, Vol. 64 (January), 67-83.

