

**ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI  
PENJUALAN (STUDI PADA INDUSTRI  
FARMASI DI KOTA SEMARANG)**



**TESIS**

**Ditujukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:  
Wahyu Dyah Prastiwi  
NIM C4A002186**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**



### *Sertifikasi*

Saya, Wahyu Dyah Prastiwi, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawaban sepenuhnya berada pada pundak saya.

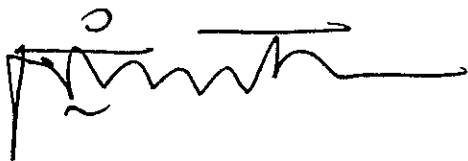
Wahyu Dyah Prastiwi  
14 Juni 2004

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI PENJUALAN  
(STUDI PADA INDUSTRI FARMASI  
DI KOTA SEMARANG)**

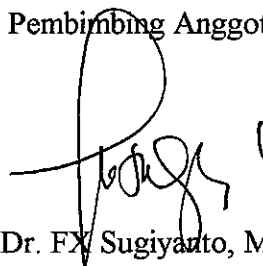
yang disusun oleh Wahyu Dyah Prastiwi, NIM C4A002186  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Juni 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Dr. FX Sugiyanto, MS

Semarang, 14 Juni 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

*Motto:*

*Ilmu yang bermanfaat menuntut kesabaran, pengorbanan, dan keikhlasan.*

*Persembahkan:*

*Mama & papa, how could I ever repay all ur love...  
Dellya "ndhut", for keeping me smiling even it was a rainy day...*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT penulis ucapkan karena telah berhasil menyelesaikan tesis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penulisan tesis ini, penulis menyadari telah mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA, selaku Pembimbing Utama yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Dr. FX. Sugiyanto, MS, selaku Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan masukan dan petunjuk dalam penulisan tesis ini.
4. Kedua orang tuaku dan adik Dellya atas semua doa restu dan dukungannya.
5. Sahabat-sahabatku: Reni (U're the best!), Yéyé dan Üpik; terima kasih atas semua doa, dukungan, dan 'curhat'nya.
6. Lina, tante Sevi, mbak Ryan, pak Tono ("dosen pembimbing 3"), Heri, dan seluruh kawan-kawan angkatan 18 pagi kelas B; atas segala dukungan dan bantuannya.
7. Semua pihak yang telah berpartisipasi dalam penyusunan tesis ini sebagai responden.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak luput dari segala kekurangan yang diakibatkan oleh adanya beberapa keterbatasan, namun semoga sumbangan pemikiran yang penulis sampaikan dapat bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, Juni 2004  
Penulis

(Wahyu Dyah Prastiwi)

## ABSTRACT

### **ANALYSIS OF SALES ORGANIZATION EFFECTIVENESS (STUDY OF PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN SEMARANG)**

A sales manager who has responsibility to manage sales person in a sales organization should learn how to increase the effectiveness of his sales organization. In order to make his sales organization become stronger, so they can win business competition caused by globalization. Study about factors that can increase sales organization effectiveness would be valuable in order to get better understanding about sales organization effectiveness.

This research was conducted to determine the effect of sales management control, sales territory design, and organizational commitment on sales organization effectiveness. The population of this research was sales manager of pharmaceutical companies in Semarang. Data was obtained from questionnaires that distributed to sales manager. The number of respondent was 100 person. Data analysis employed Structural Equation Modeling (SEM).

Overall model in the analysis of SEM showed good results of goodness-of-fit indices, namely: Chi-Square: 183,539; Probability: 0,118; GFI: 0,853; AGFI: 0,810; TLI: 0,977; CFI: 0,981; CMIN/DF: 1,133; and RMSEA: 0,037. The results of this analysis supported five hypotheses being proposed in this research, namely: sales management control affected salesforce behavior performance, sales territory design affected salesforce behavior performance, organizational commitment affected salesforce behavior performance, salesforce behavior performance affected salesforce outcome performance, and salesforce outcome performance affected sales organization effectiveness.

**Keywords:** sales management control, sales territory design, organizational commitment, salesforce performance, sales organization effectiveness

## ABSTRAKSI

### ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI PENJUALAN (STUDI PADA INDUSTRI FARMASI DI KOTA SEMARANG)

Manajer penjualan sebagai pihak yang bertanggung jawab atas pengelolaan tenaga penjual pada suatu organisasi penjualan hendaknya memahami bagaimana cara untuk meningkatkan efektivitas organisasi penjualannya. Hal ini perlu, agar organisasi penjualan menjadi tangguh sehingga dapat memenangkan persaingan bisnis yang timbul akibat adanya globalisasi. Analisis mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi penjualan akan sangat bermanfaat untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai efektivitas organisasi penjualan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh faktor kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan, dan komitmen organisasional terhadap efektivitas organisasi penjualan. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer penjualan pada perusahaan-perusahaan farmasi di kota Semarang. Data diperoleh dari kuesioner, dengan sampel 100 orang manajer penjualan. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Secara keseluruhan, model penelitian menunjukkan hasil yang baik, dengan indeks-indeks kesesuaian sebagai berikut: *Chi-Square*: 183,539; *Probability*: 0,118; *GFI*: 0,853; *AGFI*: 0,810; *TLI*: 0,977; *CFI*: 0,981; *CMIN/DF*: 1,133; dan *RMSEA*: 0,037. Hasil analisis mendukung lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu kontrol manajemen penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual, dan kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan.

**Kata kunci:** kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan, komitmen organisasional, kinerja tenaga penjual, efektivitas organisasi penjualan

## Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman pernyataan keaslian tesis (Sertifikasi).....	ii
Halaman Pengesahan Tesis .....	iii
Kata Pengantar.....	v
Abstract .....	vi
Abstraksi .....	vii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Rumus .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.4 Outline Tesis.....	8
II. TELAAH PUSTAKA AWAL DAN RENCANA PEMIKIRAN TEORITIS.....	10
2.1 Hasil Penelitian Rujukan.....	10
2.2 Konsep Dasar.....	22
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.....	52
2.4 Indikator Variabel .....	54
2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel .....	58

III. METODE PENELITIAN .....	60
3.1 Jenis dan Sumber Data .....	60
3.2 Populasi dan Sampling .....	60
3.3 Teknik Pengambilan Sampel .....	61
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	62
3.5 Teknik Analisis .....	64
IV. ANALISIS DATA .....	75
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif .....	75
4.2 Proses dan Hasil Analisis Data .....	76
4.3 Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> .....	93
4.4 Analisis Pengaruh .....	96
4.5 Hubungan Antar Variabel .....	100
V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....	109
5.1 Ringkasan .....	109
5.2 Kesimpulan Mengenai Hipotesis dan Masalah Penelitian .....	110
5.3 Implikasi Teoritis .....	117
5.4 Implikasi Kebijakan Manajerial .....	121
5.5 Keterbatasan Penelitian .....	130
5.6 Agenda Penelitian Mendatang .....	130
Daftar Referensi .....	131
Lampiran	
Daftar Riwayat Hidup	

## Daftar Tabel

Tabel 2.1	Hasil Penelitian Grant dan Cravens (1999) .....	11
Tabel 2.2	Hasil Penelitian Baldauf <i>et al.</i> (2001a).....	12
Tabel 2.3	Hasil Penelitian Barker (1999).....	13
Tabel 2.4	Hasil Penelitian Barker (2001).....	14
Tabel 2.5	Hasil Penelitian Barker (1997).....	15
Tabel 2.6	Hasil Penelitian Piercy <i>et al.</i> (1997).....	17
Tabel 2.7	Hasil Penelitian Baldauf dan Cravens (2002).....	18
Tabel 2.8	Hasil Penelitian Piercy <i>et al.</i> (1998).....	19
Tabel 2.9	Hasil Penelitian Cravens <i>et al.</i> (1993).....	20
Tabel 2.10	Hasil Penelitian Baldauf <i>et al.</i> (2001b) .....	21
Tabel 2.11	Karakteristik Sistem Kontrol Berbasis Perilaku dan Hasil.....	30
Tabel 2.12	Berbagai Definisi Komitmen Organisasional .....	42
Tabel 2.13	Definisi Operasional Variabel.....	59
Tabel 3.1	Bangunan Model Teoritis .....	67
Tabel 3.2	Model Pengukuran .....	68
Tabel 3.3	Model Struktural .....	69
Tabel 3.4	Indeks Pengujian Kelayakan Model ( <i>Goodness of-fit-Index</i> ).....	73
Tabel 4.1	Perusahaan Farmasi yang menjadi Objek Penelitian .....	76
Tabel 4.2	Kategori Perusahaan menurut Usia Operasinya.....	76
Tabel 4.3	<i>Sample Covarians – Estimates</i> .....	78
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori 1 .....	79

Tabel 4.5	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori 2	80
Tabel 4.6	<i>Regression Weight</i> Pada Analisis Faktor Konfirmatori 1	81
Tabel 4.7	<i>Regression Weight</i> Pada Analisis Faktor Konfirmatori 2	81
Tabel 4.8	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	84
Tabel 4.9	<i>Regression Weights</i>	85
Tabel 4.10	Statistik Deskriptif	87
Tabel 4.11	<i>Assesment of Normality</i>	89
Tabel 4.12	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	90
Tabel 4.13	<i>Standardized Residual Covariance</i>	92
Tabel 4.14	Hasil Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	95
Tabel 4.15	Estimasi Pengaruh Langsung	97
Tabel 4.16	Estimasi Pengaruh Tidak Langsung	98
Tabel 4.17	Estimasi Pengaruh Total	99
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis	120
Tabel 5.2	Implikasi Kebijakan Manajerial	126

## Daftar Gambar

Gambar 2.1	Hubungan Antara Kontrol Manajemen Penjualan Dengan Kinerja Perilaku Tenaga Penjual .....	34
Gambar 2.2	Hubungan Antara Desain Wilayah Penjualan Dengan Kinerja Perilaku Tenaga Penjual .....	41
Gambar 2.3	Hubungan Antara Komitmen Organisasional Dengan Kinerja Perilaku Tenaga Penjual.....	47
Gambar 2.4	Hubungan Antara Kinerja Perilaku Tenaga Penjual Dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan .....	49
Gambar 2.5	Hubungan Antara Kinerja Hasil Tenaga Penjual Dengan Efektivitas Organisasi Penjualan .....	52
Gambar 2.6	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	53
Gambar 2.7	Indikator Variabel Kontrol Manajer Penjualan .....	55
Gambar 2.8	Indikator Variabel Desain Wilayah Penjualan .....	55
Gambar 2.9	Indikator Variabel Komitmen Organisasional .....	56
Gambar 2.10	Indikator Variabel Kinerja Perilaku Tenaga Penjual .....	56
Gambar 2.11	Indikator Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjual.....	57
Gambar 2.12	Indikator Variabel Efektivitas Organisasi Penjualan.....	57
Gambar 3.1	<i>Path Analysis</i> .....	67
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori 1 .....	79
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori 2 .....	80
Gambar 4.3	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i> .....	83

## Daftar Rumus

Rumus 1	<i>Construct Reliability</i> .....	93
Rumus 2	<i>Variance Extract</i> .....	94

## Daftar Lampiran

Lampiran 1	Kuesioner penelitian.....	135
Lampiran 2	Data penelitian.....	141
Lampiran 3	Hasil komputasi SEM.....	145

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Tenaga penjual mempunyai kontribusi berharga dalam memberikan keuntungan bagi perusahaan/ organisasi dengan menjual barang atau jasa kepada konsumen. Tenaga penjual dewasa ini merupakan suatu kekuatan dinamis dalam dunia bisnis. Usaha-usaha dari tenaga penjual mempunyai dampak langsung terhadap kesuksesan suatu produk, keberadaan produk pada rak-rak retailer, membangun fasilitas *manufacturing*, membuka peluang bisnis dan membangkitkan order penjualan (Webster, 1992 dalam Matsuo dan Kusumi, 2002, p.840).

Globalisasi menimbulkan perubahan-perubahan mendasar terhadap sistem dan tatanan perekonomian nasional. Hal ini mengakibatkan perebutan pangsa pasar menjadi semakin ketat, dengan kemunculan para pesaing baik dari produk sejenis maupun produk substitusi sehingga konsumen makin mempunyai beragam pilihan dan kesempatan memilih barang sesuai dengan seleranya. Dengan demikian, aktivitas penjualan yang dilakukan tenaga penjual sebagai ujung tombak pemasaran menjadi semakin sulit.

Salah satu aspek paling menantang dari tugas manajer penjualan (*sales manager*) adalah untuk mempertahankan dan memperkuat tenaga penjual yang mereka miliki (Rich dan Smith, 2000, p.242). Menurut Brashear *et al.* (1997, p.177), salah satu tujuan utama dari sebagian besar manajer penjualan adalah

untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual sehingga dengan demikian akan meningkatkan penjualan total perusahaan. Kinerja tenaga penjual yang tinggi akan menyebabkan profit, pertumbuhan penjualan dan peningkatan kepuasan pelanggan serta akan meningkatkan efektivitas menyeluruh dari organisasi penjualan (Babakus *et al.*, 1994, p.19).

Evaluasi tentang kinerja tenaga penjual menjadi isu sentral yang kritis dalam *salesforce management* (Piercy *et al.*, 1998, p.79). Peningkatan biaya dalam mempertahankan tenaga penjual mendapat perhatian terbesar bagi sebagian besar manajer penjualan dalam kondisi pasar kompetitif yang terus meningkat (Barker, 1997, p.258). Oleh karena itu, manajer penjualan mempunyai tanggung jawab krusial untuk memastikan bahwa tenaga penjual mereka memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Adanya tekanan untuk meningkatkan profitabilitas telah memotivasi para manajer untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan praktek-praktek manajemen tenaga penjual yang efektif. Menurut Babakus *et al.* (1994, p.19), peningkatan kompetisi global, tingkat pertumbuhan ekonomi yang rendah dan penyusutan pelanggan utama mempercepat kepentingan dalam mengidentifikasi determinan kinerja yang efektif pada organisasi penjualan. Di antara fungsi-fungsi pemasaran, manajemen tenaga penjual (*salesforce management*) adalah salah satu kepentingan kritis pada banyak perusahaan karena terkait dengan jumlah tenaga penjual yang dipekerjakan dan jumlah dana yang dibutuhkan untuk mempertahankannya (Barker, 2001, p.21).

Pengidentifikasian variabel-variabel yang berasosiasi dengan kinerja tenaga penjual agar lebih baik merupakan hal penting untuk memperbaiki praktek manajemen penjualan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Tenaga penjual mempunyai kontribusi terhadap volume penjualan, profit dan kepuasan pelanggan; karena peran kritis organisasional inilah sangatlah esensial bagi manajemen penjualan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi hasil akhir kinerja tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1367).

Ketika tenaga penjual bekerja dengan baik maka organisasi penjualan juga akan bekerja dengan baik, demikian juga sebaliknya. Jika organisasi penjualan mengalami peningkatan aktivitas persaingan yang semakin sengit, diperlukan suatu perubahan organisasi untuk mengantisipasi persaingan tersebut. Perubahan organisasi ke arah yang lebih baik akan mudah diraih oleh organisasi yang melaksanakan efektivitas (Piercy *et al.*, 1997, p.46).

Hasil penelitian di bidang manajemen penjualan selama 2 dekade terakhir menyediakan pengetahuan yang cukup memadai berkaitan dengan anteseden kinerja penjualan. Namun demikian, prediktor-prediktor kinerja penjualan yang telah dikaji, secara tipikal bersifat lemah. Terlebih lagi, kinerja tenaga penjual sebagai suatu anteseden terhadap konsekuensi tenaga penjual juga menghasilkan pembuktian yang lemah. Hal ini mengakibatkan pemahaman terhadap dampak kinerja penjualan terhadap efektivitas organisasi penjualan sangatlah terbatas (Baldauf *et al.*, 2001a, p.109). Dimensi penelitian yang terbaru dari para pakar

manajemen pemasaran mengkaji faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan.

Paradigma Walker, Churchill dan Ford (1979) menyajikan pengaruh organisasional, lingkungan dan karakteristik tenaga penjual sebagai anteseden dari efektivitas organisasi penjualan. Penelitian tentang anteseden efektivitas organisasi penjualan telah dilaksanakan di berbagai negara, antara lain: Cravens *et al.* (1993) di Amerika, Babakus *et al.* (1996), Piercy *et al.* (1998), Grant dan Cravens (1999) di Australia, Baldauf *et al.* (2001) di Austria dan Inggris serta Barker (2001) di Kanada.

Kontrol manajemen penjualan merupakan aspek yang diperlukan agar tenaga penjual dalam menjalankan tugasnya tidak melampaui batas kewenangan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Oleh karena itu, dalam mencapai efektivitas organisasi penjualan diperlukan faktor kontrol dari manajer penjualan. Disamping itu, tenaga penjualan seharusnya mengenal batas dan kondisi wilayah kerjanya agar dalam melaksanakan tugasnya tidak terjadi tumpang tindih wilayah kerja. Rancangan/ desain wilayah penjualan yang efektif merupakan hal penting pula dalam pencapaian efektivitas organisasi penjualan.

Penelitian ini juga mencoba mengkaji pengaruh komitmen organisasional dari tenaga penjual yang dipertimbangkan sebagai faktor organisasional dalam paradigma efektivitas organisasi penjualan. Tenaga penjual yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi penjualannya tentunya akan bersedia melakukan usaha-usaha yang dapat membantu tercapainya kesuksesan organisasi

penjualannya. Dengan demikian dapat mempengaruhi pencapaian efektivitas organisasi penjualan.

Dari penelitian Grant dan Cravens (1999) dan Baldauf *et al.* (2001a) terdapat *research gap* pada pengaruh desain wilayah penjualan terhadap efektivitas organisasi penjualan dan pengaruh kontrol perilaku manajer penjualan terhadap efektivitas organisasi penjualan. Pada penelitian Barker (2001) dan Piercy *et al.* (1997) desain wilayah penjualan merupakan faktor lingkungan yang mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan. Komitmen organisasional dipertimbangkan sebagai salah satu faktor organisasional yang mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan (Piercy *et al.*, 1998; Grant dan Cravens, 1999).

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maka penelitian ini mencoba untuk mengkaji pengaruh faktor manajer penjualan melalui kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan (*sales territory design*) dan komitmen organisasional selain faktor kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan, yaitu perusahaan-perusahaan yang mengelola tenaga penjual di Indonesia, khususnya di Semarang.

Penelitian dilakukan pada industri farmasi di kota Semarang. Industri farmasi dipilih sebagai obyek penelitian karena tenaga penjual pada industri ini memberikan peluang dilakukannya kajian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan. Selain itu, tenaga penjual yang terdapat pada industri ini sudah cukup *representative* untuk dijadikan objek penelitian, terlebih lagi pada tenaga penjualnya bekerja berdasarkan target tertentu sehingga sangat sesuai untuk penelitian ini.

Responden pada penelitian ini adalah para manajer penjualan perusahaan farmasi di kota Semarang. Pemilihan ini dilakukan atas dasar pemikiran bahwa manajer penjualan mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam mengelola tenaga penjual. Seorang manajer penjualan bertanggung jawab untuk merekrut, melatih, menugasi, mengarahkan, memotivasi, mengkompensasi, dan mengevaluasi tenaga penjual. Manajer penjualan juga merupakan perwakilan dan agen dari suatu organisasi pemasaran serta bertugas untuk mengkoordinasikan pekerjaan tenaga penjual dengan fungsi-fungsi pemasaran yang lain. Oleh karena itu, manajer penjualan memiliki tanggung jawab krusial dalam memahami bagaimana cara untuk meningkatkan efektivitas organisasi penjualan melalui tenaga penjual yang dikelolanya.

Kota Semarang dipilih sebagai wilayah obyek penelitian karena Semarang merupakan salah satu kota terbesar di Indonesia yang memiliki potensi industri farmasi cukup besar. Kota Semarang juga merupakan kota yang menempati urutan pertama dari empat kota besar di Jawa Tengah yang memberikan kontribusi besar penjualan produk obat-obatan.

## **1.2 Permasalahan**

Sangat penting bagi seorang manajer penjualan untuk tetap mengikuti perkembangan yang disebabkan pergerakan globalisasi yang timbul pada semua area pemasaran dan manajemen. Manajer penjualan sebagai pihak yang bertanggung jawab atas pengelolaan tenaga penjual harus memahami bagaimana cara untuk meningkatkan efektivitas organisasinya. Hal ini diperlukan

agar organisasi penjualan menjadi tangguh sehingga dapat memenangkan persaingan bisnis. Oleh karena itu, tenaga penjual sebagai ujung tombaknya perlu ditingkatkan kemampuan dan sumber dayanya.

Manajer penjualan hendaknya terus mengadakan evaluasi yang berkesinambungan terhadap para tenaga penjualnya serta memahami faktor-faktor apa yang mendorong peningkatan efektivitas organisasi penjualan. Oleh karena itu, penelitian ini dilaksanakan pada tingkat manajer penjualan untuk mendapatkan sudut pandang strategi yang berarti.

Rumusan masalah yang diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu tentang efektivitas organisasi penjualan adalah masih terdapatnya pembuktian yang lemah mengenai anteseden kinerja tenaga penjual (Churchill *et al.*, 1985 dalam Baldauf *et al.*, 2001a, p.109), sehingga hal ini mengakibatkan pemahaman tentang dampak kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan menjadi sangat terbatas (Baldauf *et al.*, 2001a, p.109).

Oleh karena itu, dapat ditarik suatu perumusan *research problems*, yaitu mengenai: faktor-faktor apakah yang berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas organisasi penjualan.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan**

Setelah mengetahui latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini diajukan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kontrol manajemen penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.
2. Menganalisis pengaruh desain wilayah penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.
4. Menganalisis pengaruh kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual.
5. Menganalisis pengaruh kinerja hasil tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan.

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna untuk:

- 1). Akademisi dari bidang pemasaran dan manajemen, khususnya yang ingin mengetahui pengaruh kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan dan komitmen organisasional terhadap kinerja tenaga penjual dalam pencapaian efektivitas organisasi penjualan.
- 2). Bahan masukan dan evaluasi bagi praktek lapangan, khususnya untuk perusahaan yang mengelola tenaga penjual agar dapat mencapai efektivitas dalam organisasi penjualannya.

#### 1.4 Outline Tesis

Pada dasarnya tesis ini terdiri dari 5 bab. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta garis besar tesis.

Bab II berisi tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang menguraikan tentang hasil penelitian rujukan, telaah pustaka, kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan model, indikator-indikator variabel, serta hipotesis dan definisi operasional variabel.

Bab III berisi tentang metode penelitian yang menjabarkan jenis dan sumber data, populasi dan sampling, teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

Bab IV membahas tentang analisis data yang berisi gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis.

Bab V membahas mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan yang dijabarkan ke dalam: ringkasan penelitian, kesimpulan masing-masing hipotesis dan masalah penelitian, implikasi teoritis dan implikasi kebijakan manajerial, serta keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1 Hasil Penelitian Rujukan**

Untuk mendapatkan kerangka pemikiran teoritis maka peneliti berpedoman pada penelitian-penelitian terdahulu yang secara ringkas dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini.

Grant dan Cravens (1999, p.945-957) meneliti dampak anteseden-anteseden manajer dan tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan dengan sampel 146 unit penjualan di Australia. Penelitian mengaris bawahi pentingnya peran-peran anteseden bagi manajer penjualan dan anteseden tenaga penjual dari efektivitas organisasi penjualan.

Dari hasil penelitian ini terdapat indikasi bahwa 4 indikator kontrol manajemen penjualan berbeda antar organisasi penjualan yang memiliki efektivitas rendah dan tinggi. Pada variabel desain wilayah penjualan juga terdapat signifikansi yang berbeda antar organisasi penjualan yang efektivitasnya tinggi dan rendah. Penelitian ini menemukan bahwa beberapa karakteristik tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual mempunyai signifikansi yang berbeda antar organisasi penjualan yang efektivitasnya tinggi dan rendah; seperti yang terangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Grant dan Cravens (1999)

<b>Peneliti</b>	Ken Grant dan David W. Cravens (1999)
<b>Judul</b>	"Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study", <i>European Journal of Marketing</i> , 33(9/10): 945-957
<b>Masalah Penelitian</b>	Bagaimana pengaruh anteseden manajer penjualan dan tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan?
<b>Model</b>	<pre> graph TD     A["Manajer Penjualan: • Kontrol manajemen penjualan • Desain wilayah penjualan"] --&gt; C["Efektivitas Organisasi Penjualan"]     B["Tenaga penjual: • Strategi hubungan dengan kustomer • Komitmen organisasional • Kinerja"] --&gt; C     A --&gt; B     </pre> <p>The diagram illustrates a conceptual model where 'Manajer Penjualan' (Sales Manager) and 'Tenaga penjual' (Salesperson) are antecedents of 'Efektivitas Organisasi Penjualan' (Sales Organization Effectiveness). The Sales Manager's antecedents include sales management control and sales territory design. The Salesperson's antecedents include customer relationship strategy, organizational commitment, and performance. There is also a bidirectional relationship between the Sales Manager and Salesperson antecedents.</p>
<b>Temuan Penelitian</b>	Penelitian menunjukkan hasil signifikan untuk variabel manajer penjualan dan tenaga penjual sebagai "antecedents" dari efektivitas organisasi penjualan.
<b>Future Research</b>	Hendaknya dilakukan pengukuran pengaruh/ efek selanjutnya dari "antecedents" dalam penelitian ini dan juga mengenai penyebab dari anteseden2 tersebut.
<b>Konsep yg dirujuk untuk tesis ini</b>	1). Desain wilayah penjualan 2). Komitmen organisasional

Baldauf *et al.* (2001a, p. 109-122) meneliti tentang kontrol manajemen penjualan pada perusahaan-perusahaan di Austria dan Inggris yang kemudian dapat memberikan kontribusi perspektif Eropa terhadap kontrol berbasis perilaku dibandingkan dengan kontrol berbasis hasil. Fokus penelitian ini adalah pada manajer lapangan pemasaran. Penelitian ini mengembangkan kerangka pikir dari

paradigma Walker, Churchill, dan Ford (1979) dengan menambahkan faktor orientasi strategik perusahaan, seperti yang terangkum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.2**  
**Hasil Penelitian Baldauf et al. (2001a)**

<b>Peneliti</b>	Artur Baldauf, David W. Cravens, & Nigel F. Piercy (2001a)
<b>Judul</b>	"Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", <i>Journal of Personal Selling &amp; Sales Management</i> , 21(2): 109-122
<b>Masalah Penelitian</b>	Bagaimana pengaruh anteseden strategi terhadap efektivitas organisasi penjualan, yang berkombinasi dengan kontrol manajemen dan kinerja tenaga penjual?
<b>Model</b>	<pre> graph TD     OS[Orientasi Strategik Perusahaan] --&gt; BPT[Behavioral Performance Tenaga Penjualan]     OS --&gt; OPT[Outcome Performance Tenaga Penjualan]     OS --&gt; KO[Keefektifan Organisasi Penjualan]     KPM[Kontrol Perilaku Manajer Penjualan] --&gt; BPT     KPM --&gt; OPT     DWP[Desain Wilayah Penjualan] --&gt; BPT     DWP --&gt; OPT     OPT --&gt; KO     KO --&gt; BPT     </pre>
<b>Temuan Penelitian</b>	Penelitian menunjukkan hasil semua variabel signifikan terhadap keefektifan organisasi penjualan kecuali variabel kontrol manajemen penjualan behavior-based terhadap kinerja outcome penjualan dan desain wilayah penjualan terhadap efektivitas organisasi penjualan ( <i>small effect</i> ).
<b>Future Research</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Penelitian yang akan datang perlu memasukkan pengaruh organisasional dan lingkungan.</li> <li>2). Integrasi orientasi strategi bisnis dlm operasi penjualan sbg pendekatan pengkajian thd implementasi strategi yang efektif.</li> <li>3). Telaah tt. mediator/ moderator yg mungkin terdapat antara variabel penelitian.</li> <li>4). Hubungan antar strat. Perusahaan dgn organisasi penjualan.</li> <li>5). Studi pada level manajer penjualan dan tenaga penjual.</li> </ol>
<b>Konsep yg dirujuk untuk tesis ini</b>	Desain wilayah penjualan, kontrol manajemen penjualan behavior-based, konsep efektivitas organisasi penjualan.

Penelitian Barker (1999, p.95-104) mengkaji tentang aktivitas-aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual. Faktor-faktor seperti karakteristik dari tenaga penjual dan kontrol manajemen penjualan digunakan sebagai variabel dalam penelitian ini. Penelitian ini menyatakan bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini dapat digunakan oleh manajer-manajer dalam menentukan tolok ukur dalam membentuk tenaga penjual yang lebih efektif. Hal ini terangkum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.3**

**Hasil Penelitian Barker (1999)**

<b>Peneliti</b>	A. Tansu Barker (1999)
<b>Judul</b>	"Benchmarks of Successful Salesforce Performance", <i>Canadian Journal of Administrative Sciences</i> , 16(2): 95-104
<b>Masalah Penelitian</b>	Bagaimana pengaruh aktivitas-aktivitas yg dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual?
<b>Model</b>	<pre> graph TD     SM[Sales Management Control] --&gt; SC[Salesperson Characteristic]     SM --&gt; NSP[Salesforce Non-selling Performance Behavior Performance]     SM --&gt; SOP[Salesforce Outcome Performance]     SM --&gt; SE[Sales Unit Effectiveness]     SC --&gt; NSP     NSP --&gt; SOP     SOP --&gt; SE     OF[Organizational Factors] --&gt; SC     OF --&gt; NSP     OF --&gt; SOP     OF --&gt; SE     </pre>
<b>Temuan Penelitian</b>	<p>Penelitian menunjukkan hasil yg signifikan antar variabel yg diamati. Kesimpulan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1). Ada indikasi bahwa tenaga penjual yg tipikal mencapai level kinerja yg lebih tinggi dgn meraih porsi pasar dan menjual produk2 dgn profit margin yg lebih besar.</li> <li>2). Semua hasil penelitian mengindikasikan bhw tenaga penjual yg kinerjanya lbh tinggi mempunyai karakter yg secara tipikal lebih berasosiasi dgn orientasi perilaku daripada berorientasi outcome.</li> <li>3). Ada indikasi bhw dimensi2 variabel dlm penelitian dpt digunakan oleh manajer dlm menentukan tolok ukur dlm membentuk tenaga penjual yg lebih efektif.</li> </ol>
<b>Future Research</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Studi yg sama di negara lain.</li> <li>2). Mengembangkan skala2 &amp; dimensi lain dari konstruk2 yg tlg ada.</li> </ol>

	3). Mengkaji variabel2 tsb pada level tenaga penjual. 4). Mengkaji pengaruh faktor lain yg mempengaruhi kinerja tenaga penjual.
<b>Konsep yg dirujuk untuk tesis ini</b>	1). Kinerja perilaku tenaga penjual 2). Kinerja hasil tenaga penjual

Penelitian Barker (2001, p.21-28) mengkaji dampak karakteristik tenaga penjual, aktivitas-aktivitas manajer penjualan dan desain wilayah penjualan sebagai anteseden dari efektivitas organisasi penjualan dengan sampel manajer lapangan pemasaran di Kanada. Kerangka pikir dalam penelitian ini menampilkan variabel desain wilayah penjualan sebagai salah satu faktor organisasional yang mempengaruhi kinerja unit penjualan, seperti yang terangkum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.4**

**Hasil Penelitian Barker (2001)**

<b>Peneliti</b>	A. Tansu Barker (2001)
<b>Judul</b>	"Salespeople characteristic, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance", <b>Marketing Intelligence &amp; Planning</b> , 19(1): 21-28
<b>Masalah Penelitian</b>	Bagaimana dampak karakteristik tenaga penjual, aktivitas2 manajer penjualan dan desain wilayah penjualan sebagai anteseden kinerja organisasi penjualan terhadap tenaga penjual di Kanada?

<b>Model</b>	<pre> graph TD     SMA[Sales Management Activities] --&gt; SC[Salesperson Characteristic]     SMA --&gt; SP[Salesforce Performance]     SMA --&gt; SUP[Sales Unit Performance]     SC --&gt; SP     SP --&gt; SUP     TD[Territory Design] --&gt; SC     TD --&gt; SUP     </pre>
<b>Temuan Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Ada perbedaan nyata hasil variabel2 yg diamati pada perusahaan2 yg mempunyai kinerja penjualan tinggi dengan perusahaan yg mempunyai kinerja penjualan rendah.</li> <li>2). Hasil penelitian cukup signifikan dan dapat dijadikan tolok ukur bagi perusahaan2 lain.</li> </ol>
<b>Future Research</b>	-
<b>Konsep yg dirujuk untuk tesis ini</b>	Desain wilayah penjualan.

Barker (1997, p.258-264) meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas unit penjualan. Penelitian ini mengkaji pengaruh faktor tenaga penjual, lingkungan dan organisasional terhadap efektivitas unit penjualan. Hal ini terangkum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.5**

**Hasil Penelitian Barker (1997)**

<b>Peneliti</b>	A. Tansu Barker (1997)
<b>Judul</b>	"Determinants of salesforce effectiveness: perceptions of field managers versus senior sales executives", <i>Marketing Intelligence &amp; Planning</i> , 15(6): 258-264
<b>Masalah Penelitian</b>	Bagaimana pengaruh faktor2 yg terseleksi dalam mengembangkan efektivitas organisasi penjualan?

<p><b>Model</b></p>	<pre> graph LR     SF[Salesperson factors Role perception Aptitude Skill level Motivation] --&gt; SP[Salesperson performance]     SP --&gt; SUE[Sales Unit effectiveness]     EF[Environmental factors] --&gt; SUE     OF[Organizational factors] --&gt; SUE     SUE --&gt; SF     OF --&gt; SP   </pre>
<p><b>Temuan Penelitian</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Terdapat perbedaan persepsi tt. faktor2 yg mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan antara manajer pemasaran lapangan dan senior eksekutif pemasaran.</li> <li>2). Menurut manajer pemasaran lapangan; karakteristik tenaga penjual seperti tim penjualan, kualitas produk, membangun hubungan jangka panjang dan koordinasi antar departemen memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi penjualan. Sedangkan menurut senior eksekutif pemasaran tidak signifikan.</li> <li>3). Manajemen penjualan mempunyai dampak signifikan terhadap keseluruhan efektivitas organisasi penjualan pada banyak perusahaan.</li> </ol>
<p><b>Future Research</b></p>	<p>Menelaah lebih lanjut pengaruh lingkungan bisnis terhadap manajemen penjualan.</p>
<p><b>Konsep yg dirujuk untuk tesis ini</b></p>	<p>Konsep efektivitas organisasi penjualan.</p>

Piercy *et al.* (1997) meneliti tentang efektivitas organisasi penjualan di Inggris yang direplikasi oleh Barker (2001). Peneliti menemukan bahwa tanda-tanda tentang organisasi penjualan yang efektif adalah: strategi kompensasi yang seimbang; karakteristik tenaga penjual yang efektif, dalam hal motivasi, orientasi pelanggan, orientasi tim, dan orientasi dukungan penjualan; kinerja yang tinggi dalam mendorong keefektifan penjualan, misalkan presentasi penjualan, pengetahuan teknikal, tetapi yang terpenting adalah kemampuan adaptasi, kerja tim, perencanaan penjualan, dan dukungan penjualan; serta struktur organisasi yang sehat. Hal ini terangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.6

Hasil Penelitian Piercy *et al.* (1997)

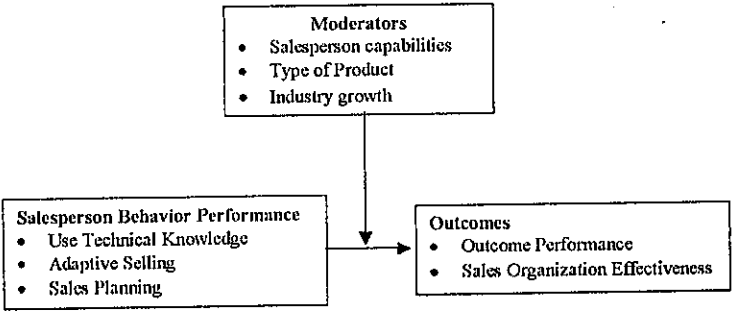
<b>Peneliti</b>	Nigel F. Piercy, David W. Cravens, & Neil A. Morgan (1997)
<b>Judul</b>	"Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization, <i>Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science</i> , 3(1): 43-69
<b>Masalah Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Bagaimana hubungan antar kompensasi tenaga penjual (sbg mekanisme kontrol) &amp; efektivitas organisasi penjualan</li> <li>2). Bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual yg menghasilkan efektivitas organisasi penjualan yg lebih tinggi</li> <li>3). Praktek2 kontrol manj. penjualan apakah yg tampaknya berhub. dgn efektivitas organisasi penjualan yg lbh tinggi</li> <li>4). Isu2 struktural/ organisasional apakah yg menyediakan tenaga penjual kesempatan2 utk mencapai kinerja superior &amp; efektivitas organisasi penjualan yg lbh tinggi</li> </ol>
<b>Model</b>	<pre> graph LR     SM[Sales Management Control] --&gt; SC[Salesperson characteristic]     SM --&gt; SBP[Salesforce Behavior Performance]     SM --&gt; SOP[Salesforce Outcome Performance]     SC --&gt; SBP     SO[Sales Organization Design] --&gt; SC     SO --&gt; SBP     SO --&gt; SOP     SBP --&gt; SOP     SOP --&gt; SOE[Sales Organization Effectiveness]     </pre>
<b>Temuan Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Pd organisasi yg lbh efektif tdk hanya mempunyai tenaga penjual dgn karakteristik sukses yg penting, kinerja tenaga penjualan pd area yg kritikal &amp; lbh banyak kontrol manj. penjualan behavior-based.</li> <li>2). Kriteria dr ukuran &amp; desain organisasi penjualan jg menyediakan tolok ukur penting utk mengevaluasi organisasi penjualan perusahaan &amp; utk mengidentifikasi arca2 utk berkembang utk mencapai efektivitas organisasi penjualan yg lbh besar.</li> </ol>
<b>Future Research</b>	-
<b>Konsep yg dirujuk untuk tesis ini</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Kinerja perilaku tenaga penjual</li> <li>2). Kinerja hasil tenaga penjual</li> </ol>

Baldauf dan Cravens (2002, p.1367-1388) meneliti tentang kinerja perilaku tenaga penjual yang dikonseptualisasikan sebagai prediktor kinerja hasil dan efektivitas organisasi penjualan. Penelitian ini mempertimbangkan efek-efek kapabilitas tenaga penjual, produk-produk industrial/ consumer dan moderator

pertumbuhan industri terhadap hubungan kinerja tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan dengan sampel 174 manajer lapangan pemasaran pada organisasi-organisasi penjualan di Austria. Hal ini terangkum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.7**

**Hasil Penelitian Baldauf dan Cravens (2002)**

<b>Peneliti</b>	Artur Baldauf & David W. Cravens (2002)
<b>Judul</b>	“The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships, <i>European Journal of Marketing</i> , 36(11/12): 1367-1388
<b>Masalah Penelitian</b>	Apakah hubungan antara kinerja dan efektivitas dimoderatori oleh kapabilitas tenaga penjual, tipe produk dan pertumbuhan industri?
<b>Model</b>	 <pre> graph TD     subgraph Moderators         M1[Salesperson capabilities]         M2[Type of Product]         M3[Industry growth]     end     subgraph SBP [Salesperson Behavior Performance]         SBP1[Use Technical Knowledge]         SBP2[Adaptive Selling]         SBP3[Sales Planning]     end     subgraph Outcomes         O1[Outcome Performance]         O2[Sales Organization Effectiveness]     end     SBP --&gt; Outcomes     Moderators --&gt; SBP     </pre>
<b>Temuan Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Kapabilitas tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja <i>outcome</i> tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan.</li> <li>2). Tipe produk berpengaruh positif terhadap kinerja <i>outcome</i> tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan.</li> <li>3). Pertumbuhan industri tidak signifikan terhadap efektivitas organisasi penjualan.</li> <li>4). Sales planning tidak signifikan terhadap efektivitas organisasi penjualan.</li> <li>5). Kesimpulan: moderator relevan</li> </ol>
<b>Future Research</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Dimensi kinerja perilaku tenaga penjual yg lain perlu ditelaah lebih lanjut.</li> <li>2). Telaah lebih lanjut tentang variabel2 moderator yg lain (karakteristik tenaga penjual, faktor2 organisasional dan lingkungan).</li> </ol>
<b>Konsep yg dirujuk untuk tesis ini</b>	Konsep efektivitas organisasi penjualan

Penelitian Piercy *et al.* (1998, p.79-100) melaporkan studi tentang manajemen penjualan pada perusahaan-perusahaan di Inggris, yang mengkaji hubungan antara sistem kontrol berdasar perilaku dan berbasis hasil akhir. Meskipun teori konvensional telah menyatakan bahwa kinerja perilaku dan hasil akhir dihasilkan dari stimulus yang berbeda, peneliti menemukan bahwa kontrol berdasar perilaku secara positif berasosiasi baik dengan kinerja perilaku maupun hasil akhir. Peneliti juga menemukan bahwa komitmen organisasional dan desain wilayah penjualan secara signifikan berhubungan erat dengan kinerja tenaga penjual. Hal ini terangkum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.8**

**Hasil Penelitian Piercy *et al.* (1998)**

<b>Peneliti</b>	Nigel F. Piercy, David W. Cravens, & Neil A. Morgan (1998)
<b>Judul</b>	"Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations", <i>European Journal of Marketing</i> , 32(1/2): 79-100
<b>Masalah Penelitian</b>	Bagaimana pengaruh hubungan sistem kontrol berbasis perilaku dan sistem kontrol berbasis hasil terhadap kinerja tenaga penjual?
<b>Temuan Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Semua hipotesis signifikan.</li> <li>2). Kontrol berbasis perilaku secara positif berasosiasi dengan kinerja perilaku dan kinerja hasil.</li> <li>3). Komitmen organisasional dan desain wilayah penjualan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.</li> </ol>
<b>Future Research</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Identifikasi dan evaluasi keseluruhan faktor2 kontigensi yg sesuai utk mengembangkan dasar yg valid bg desain sist. kontrol penjualan.</li> <li>2). Menghub.kan isu2 kontrol behavior-based scr lhb eksplisit thd strat. Pemasaran</li> <li>3). Mengembangkan tipologi2 pendekatan kontrol penjualan dan mekanisme yg menjelaskan kesamaan dan ketidaksamaan dr aspek kontrol yg berbeda &amp; relationshipnya dgn keefektifan organisasi penjualan.</li> </ol>
<b>Konsep yg dirujuk untuk tesis ini</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Desain wilayah penjualan</li> <li>2). Komitmen organisasional</li> </ol>

Cravens *et al.* (1993, p.47-59) melakukan penelitian yang mengembangkan model konseptual yang menggambarkan hubungan antara sistem kontrol tenaga penjual, karakteristik, kinerja dan efektivitas tenaga penjual sebagai kerangka kerja untuk menguji proposisi yang diformulasikan oleh Anderson dan Oliver (1987). Hal ini terangkum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.9**

**Hasil Penelitian Cravens *et al.* (1993)**

<b>Peneliti</b>	David W. Cravens, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, & Clifford E. Young (1993)
<b>Judul</b>	“Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems”, <i>Journal of Marketing</i> , 57(October): 47-59
<b>Masalah Penelitian</b>	Bagaimana pengaruh sistem kontrol tenaga penjual, karakteristik, dan kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan?
<b>Model</b>	<pre> graph TD     CSS[Salesforce Control System] --&gt; SC[Salesforce Characteristic]     CSS --&gt; SBP[Salesforce selling behavioral performance]     CSS --&gt; SOP[Salesforce Outcome Performance]     CSS --&gt; SOE[Sales Organization Effectiveness]     SC --&gt; SBP     SBP --&gt; SOP     SBP --&gt; SNBP[Salesforce Nonselling Behavioral Performance]     SNBP --&gt; SOE     SOP --&gt; SOE     </pre>
<b>Temuan Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Hasil dari penelitian pada 144 organisasi penjualan memberikan dukungan bagi hubungan antar sistem kontrol berbasis perilaku dan karakteristik spesifik tenaga penjual, dimensi tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan.</li> <li>2). Semua hipotesis yang diuji signifikan.</li> <li>3). Hasil juga mengimplikasikan peran terbatas bagi kompensasi insentif dalam sistem kontrol tenaga penjual.</li> <li>4). Perlu kombinasi yang tepat antara manajemen dari manajer pemasaran lapangan dan kontrol kompensasi serta identifikasi arah-arrah penting untuk penelitian yang akan datang.</li> </ol>
<b>Future Research</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Kaji lebih lanjut pengaruh sistem kontrol tenaga penjual yg mewakili berbagai field sales manajer control dgn campuran kompensasi tetap dan insentif</li> <li>2). Kaji dampak berbagai variabel lingkungan pd relationship sistem kontrol tenaga penjual dgn: Mengukur dan menyertakan analisis sist. Kontrol</li> </ol>

	Mengontrol variabel lingk. tsb dan studi pada <i>multiple sales organizations</i> pd industri yg sama 3). Kaji aktivitas2 manajemen penjualan antar sist. kontrol kinerja tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan.
<b>Konsep yg dirujuk untuk tesis ini</b>	1). <i>Behavior-based sales management control</i> 2). Kinerja perilaku tenaga penjual 3). Kinerja hasil tenaga penjual

Penelitian Baldauf *et al.* (2001b, p.474-508) mengkaji tentang kontrol manajemen penjualan pada perusahaan-perusahaan di Austria dan Inggris. Penelitian ini membandingkan antara kontrol manajemen penjualan berbasis perilaku dengan kontrol manajemen penjualan berbasis hasil. Penelitian ini berfokus pada kontrol manajemen penjualan dengan sampel *field sales manager*. Hal ini terangkum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.10**

**Hasil Penelitian Baldauf *et al.* (2001b)**

<b>Peneliti</b>	Artur Baldauf, David W. Cravens & Nigel F. Piercy (2001b)
<b>Judul</b>	"Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations, <i>International Marketing Review</i> , 18(5): 474-508
<b>Masalah Penelitian</b>	Bagaimana pengaruh kontrol manajemen penjualan terhadap efektivitas organisasi penjualan?
<b>Temuan Penelitian</b>	1). Terdapat indikasi bahwa aktivitas2 monitoring, directing, evaluating, dan rewarding dari manajer penjualan membedakan profitabilitas dan kepuasan terhadap unit penjualan antara unit penjualan yang tinggi dan rendah. 2). Karakteristik dan kinerja tenaga penjual secara signifikan berbeda antar efektivitas kepuasan pelanggan yang tinggi dan rendah serta kepuasan manajer terhadap unit-unit penjualan. 3). Peran anteseden2 manajer penjualan dan tenaga penjual sangat penting bagi efektivitas organisasi penjualan.
<b>Future Research</b>	1). Pertimbangkan variabel2 lingkungan, organisasional, manajerial dan tenaga penjual yg mungkin mempengaruhi pemilihan strategi kontrol manajemen penjualan, terutama pd. lingk. internasional yg multikultural 2). Perlu mengembangkan pengukuran dr kontrol manj. penjualan & konsekuensinya 3). Perlu menambahkan ukuran vs umum dr kontrol perilaku vs dr

	<p>digunakan peneliti2 lain</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4). Perlu membandingkan ukuran2 yg berbeda pd sampel yg sama utk mengevaluasi isu2 yg lebih lengkap</li> <li>5). Investigasi lbh lanjut relationships kontrol pd level manajer &amp; tenaga penjual pd organisasi yg sama</li> <li>6). Perlu membandingkan manj. penjualan pd divisi2 yg berbeda dr suatu perusahaan multinasional</li> <li>7). Investigasi control relationships pd konteks internasional yg lbh luas, di Asia atau Afrika</li> </ol>
<b>Konsep yg dirujuk untuk tesis ini</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Kontrol manj. Penjualan</li> <li>2). Efektivitas organisasi penjualan</li> </ol>

## 2.2 Konsep Dasar

### 2.2.1 Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Kinerja atau sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja tenaga penjual adalah tingkat dimana tenaga penjual dapat melakukan tugas pekerjaannya dengan baik dan memenuhi tanggung jawabnya secara efektif (Dubinsky *et al.*, 1994, p.227). Kinerja tenaga penjual dipresentasikan sebagai hasil akhir langsung dari kemampuan, tingkat ketrampilan, motivasi, persepsi peran dan organisasional tenaga penjual dengan variabel-variabel lingkungan (Brashear *et al.*, 1997, p.177). Kinerja dikonseptualisasikan sebagai anteseden efektivitas (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1369). Kinerja tenaga penjual merupakan pengaruh utama kinerja organisasi penjualan (Cravens *et al.*, 1992, p.10). Faktor-faktor lingkungan penjualan (misal: potensi pasar, kompetisi) dan faktor-faktor organisasional seperti kualitas manajemen, juga mempengaruhi kinerja organisasi.

Kinerja tenaga penjual berhubungan dengan tingkah laku tenaga penjual dan hasil-hasil yang mereka capai (Piercy *et al.*, 1997, p.44). Kinerja tenaga

penjual dan efektivitas organisasi penjualan saling berhubungan tetapi merupakan konsep yang secara terpisah berbeda (Barker, 1999, p.46). Kinerja tenaga penjual didefinisikan sebagai evaluasi tingkah laku tenaga penjual karena tingkah laku memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Churchill *et al.*, 1993, dalam Piercy *et al.*, 1998, p.81).

Konseptualisasi yang dikemukakan oleh Anderson dan Oliver (1987, p.76) menduga bahwa penelaahan untuk mengkaji kinerja tenaga penjual, baik dalam hal apa yang mereka lakukan (misal: perencanaan penjualan) dan juga hasil akhirnya (misal: hasil penjualan) merupakan hal yang sangat potensial. Pendapat Anderson dan Oliver (1987), Cravens *et al.* (1993) dan Challagalla dan Shervani (1996) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dikaji baik sebagai kinerja perilaku (*behavioral*) maupun kinerja hasil (*outcome*).

Kinerja perilaku (*behavioral*) merupakan evaluasi aktivitas dan strategi-strategi tenaga penjual dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan tanggung jawab mereka (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1370). Fokus kinerja ini cenderung lebih berat pada apa yang dilakukan tenaga penjual dibandingkan pada hasil akhir yang dicapai (Anderson dan Oliver, 1987, p.78). Penjualan adaptif, kerja tim, presentasi penjualan, perencanaan penjualan dan aktivitas-aktivitas pendukung penjualan termasuk ke dalam kinerja *behavior* (Piercy *et al.*, 1998, p.81). Grant dan Cravens (1999) dan Baldauf dan Cravens (2002) menambahkan dimensi pengetahuan teknis (*technical knowledge*) dalam kinerja ini.

Macam ukuran kinerja perilaku antara lain:

- 1). Pengetahuan teknis: mengetahui desain dan spesifikasi produk/ jasa perusahaan (Grant dan Cravens, 1999, p.953); mengetahui aplikasi dan fungsi produk/ jasa perusahaan dan tetap sejajar dengan perkembangan produksi dan teknologi perusahaan (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1387).
- 2). Penjualan adaptif: mencari pengalaman dengan berbagai pendekatan penjualan yang berbeda (Piercy *et al.*, 1998, p.85); bersikap fleksibel dalam pendekatan penjualan yang digunakan, mengadaptasi pendekatan penjualan dari satu pelanggan ke pelanggan yang lain, menggunakan variasi gaya penjualan yang berbeda sesuai dengan situasi yang dihadapi (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1387).
- 3). Perencanaan penjualan: merencanakan setiap *sales call* (Grant dan Cravens, 1999, p.953); merencanakan strategi penjualan untuk tiap pelanggan (Piercy *et al.*, 1998, p.85) dan merencanakan cakupan wilayah yang ditangani (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1387).
- 4). Kerja tim: bekerja lebih dekat dengan pegawai non-penjualan untuk mendekatkan hubungan penjualan (Grant dan Cravens, 1999, p.953).
- 5). Presentasi penjualan: meyakinkan pelanggan bahwa kita memahami masalah-masalah khusus mereka dan memberikan perhatian (Grant dan Cravens, 1999, p.953).
- 6). Dukungan penjualan: menyediakan layanan purna jual (Piercy *et al.*, 1998, p.86).

### 2.2.2 Kontrol Manajemen Penjualan

Pada banyak perusahaan, tenaga penjual merupakan alat pemasaran terpenting yang menghubungkan perusahaan dengan pelanggannya. *Personal selling* seringkali merupakan satu-satunya fungsi yang dapat menghasilkan penjualan. Oleh karena itu, desain yang tepat dan sesuai dari sistem kontrol terhadap tenaga penjual merupakan hal yang vital bagi suatu perusahaan. Seorang manajer penjualan hendaknya dapat mengkombinasikan berbagai elemen kontrol yang berbeda, seperti pemberian komisi, intensitas supervisi, dan berbagai tipe kontrol yang dapat mempengaruhi perilaku tenaga penjualnya secara langsung.

Sistem kontrol adalah sekumpulan prosedur organisasi untuk memantau, menggerakkan, menilai, dan memberikan kompensasi para pegawai dalam organisasi tersebut (Anderson dan Oliver, 1987, p.76). Menurut Mulyadi dan Johnny Setyawan (2001, p.3) sistem pengendalian manajemen (*management control system*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut.

Kontrol merupakan kumpulan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan probabilita bahwa rencana-rencana yang telah ditetapkan dilaksanakan secara tepat dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan (Jaworski dan Kohli, 1991, p.122). Kontrol menyatakan upaya yang dilakukan pihak manajemen untuk mempengaruhi perilaku dan aktivitas personel pemasaran untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Sistem kontrol merupakan bagian intrinsik dari proses perencanaan pemasaran. Tujuan dari kontrol penjualan adalah memaksimalkan kemungkinan bahwa organisasi penjualan dapat mencapai tujuannya, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang (Challagalla dan Shervani, 1996, p.89). Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2001, p.646) kontrol perlu diterapkan dalam suatu organisasi untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan dan mendorong perilaku yang diharapkan dari individu-individu dalam organisasi tersebut, sehingga tujuan organisasi tercapai.

Ada 2 penyebab mengapa individu tidak mau melakukan perilaku-perilaku yang diharapkan demi kepentingan terbaik perusahaan, yaitu 1). ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi dan 2). ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001, p.646). Oleh karena itu, pengetahuan manajemen tentang penyebab diperlukannya kontrol akan menjadi dasar yang menentukan efektivitas tipe kontrol yang didesain dan dilaksanakan dalam organisasi.

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2001, p.647) tipe kontrol dibagi menjadi 2, yaitu:

- 1). Kontrol utama, yang merupakan kontrol terhadap personel.
- 2). Kontrol tambahan, yang meliputi kontrol terhadap keluaran/ hasil, tindakan tertentu dan penghindaran organisasi dari perilaku individu yang tidak diharapkan.

Sumber utama penyebab masalah kontrol adalah personel. Oleh karena itu, jika manajemen ingin pelaksanaan fungsi kontrol efektif, fokus utama kontrol perlu

dipusatkan pada penyebab timbulnya masalah kontrol yaitu 1). ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi dan 2). ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan.

Tenaga penjual 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 penjual 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. Pengawasan pemasaran (*sales supervision*) baik untuk operasi kerja dan mengawasi tenaga penjual dengan menitikberatkan pada fungsi kontrol (Cooke, 1999, p.80).

Kontrol manajemen penjualan mempertimbangkan bagaimana manajer penjualan memenuhi tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan melibatkan suatu perintah dan kontrol gaya kepemimpinan atau bahkan lebih banyak pengajaran/ bimbingan, gaya partisipasi (Grant dan Cravens, 1999, p.948). Piercy *et al.* (1998, p.82) mengemukakan bahwa kontrol manajemen penjualan membentang satu rangkaian dari satu fokus khusus pada manajemen saja atau keseluruhan pada hasil akhir sampai pada fokus utama pada perilaku tenaga penjual (*salesforce behavior*). Anderson dan Oliver (1987, p.76) mengidentifikasi kontrol manajemen penjualan sebagai suatu rangkaian

kisaran dari orientasi perilaku (*behaviour based*) dan orientasi hasil (*outcome based*).

Sistem kontrol tenaga penjual berorientasi perilaku (*behavior-based*) menekankan pada penggunaan manajer penjualan di lapangan (*field sales manager*) dan pada kompensasi gaji tetap untuk mengarahkan dan mengontrol tingkah laku tenaga penjual (Oliver dan Anderson, 1994, p.56). Sedangkan orientasi hasil (*outcome-based*) sebaliknya, menggantikan kontrol perilaku oleh manajer penjualan di lapangan dan kompensasi tetap dengan satu fokus pada pengontrolan hasil akhir (*outcomes*) tenaga penjual melalui kompensasi insentif (Cravens *et al.*, 1993, p.47).

Keuntungan kontrol berorientasi perilaku (*behavior-based*) adalah manajer penjualan dapat memaksakan idenya tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh tenaga penjual untuk mencapai hasil jangka panjang serta mengarahkan mereka untuk melakukan tingkah laku tertentu sebagai bagian dari strategi perusahaan tanpa perlu meyakinkan mereka bahwa strategi tersebut valid (Anderson dan Oliver, 1987, p.78). Kegiatan manajemen penjualan yang berupa aktivitas *monitoring*, *directing*, *evaluating* dan *rewarding* merupakan elemen-elemen *behavior-based* kontrol manajemen penjualan (Piercy *et al.*, 1997, p.56). Makin sering manajer penjualan melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut maka sistem kontrol akan makin cenderung bersifat *behavior-based* (Baldauf *et al.*, 2001a, p.111).

Secara umum, sistem kontrol berbasis perilaku mengatur struktur transformasi pekerjaan (Stathakopoulos, 1998, p.539). Berdasarkan asumsi sebuah

hirarki terpusat, kontrol perilaku dimulai dari atas ke bawah dalam bentuk prosedur-prosedur operasi. Untuk menjamin kepatuhan para bawahan terhadap prosedur, para atasan setiap saat memantau dan mengevaluasi dengan ketat tindakan bawahan. Disamping itu, untuk mengurangi efek penilaian subyektif maka digunakan umpan balik (*feedback*) sebagai alat untuk memulihkan dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan.

Grant dan Cravens (1999, p.953) mengemukakan bahwa *behavior-based* kontrol manajemen penjualan mempunyai pengaruh signifikan terhadap 4 ukuran skala efektivitas organisasi penjualan. *Behavior-based* kontrol manajemen penjualan akan menuju ke arah peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi penjualan dan melayani kebutuhan pelanggan. Manajer penjualan yang menerapkan kontrol *behavior-based* mempunyai fokus lebih banyak pada kolaborasi daripada memberikan perintah/ komando (Baldauf *et al.*, 2001a, p.111). Sementara *outcome-based* kontrol akan menuju ke arah kinerja yang lebih tinggi dalam pencapaian penjualan individual dan hasil output yang lain (Piercy *et al.*, 1998, p.82).

Perbedaan antara sistem kontrol berbasis perilaku dan sistem kontrol berbasis hasil, secara ringkas ditampilkan pada Tabel 2.11 berikut ini:

**Tabel 2.11**  
**Karakteristik Sistem Kontrol Berbasis Perilaku dan Hasil**

Kontrol Perilaku	Kontrol Hasil
Terstruktur Kompensasi tetap (gaji) Manajemen lebih memantau perilaku dibandingkan hasil Banyak penyeliaan dan banyak manajer (rentang kendali rendah) Banyak kontak dengan manajemen Banyak pelaporan Kinerja dievaluasi secara subyektif pada banyak kriteria Perusahaan memikul resiko	Struktur rendah Kompensasi bervariasi (komisi, bonus) Manajemen lebih memantau hasil dibandingkan perilaku Sedikit penyeliaan dan sedikit manajer (rentang kendali tinggi) Sedikit kontak dengan manajemen Sedikit pelaporan Kinerja dievaluasi pada beberapa hasil yang teramati Tenaga penjual memikul resiko

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

Perbedaan antara kontrol berbasis hasil dan kontrol berbasis perilaku adalah bahwa dalam kontrol berbasis hasil, para atasan tidak menerjemahkan maksud mereka ke dalam prosedur operasi baku tetapi sebagai gantinya mereka menetapkan target (Krafft, 1999, p.121). Misalnya target berupa hasil keuangan yang harus dicapai oleh bawahan. Bentuk kontrol ini memberikan suatu arahan bagi bawahan agar dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan. Jadi, pada sistem kontrol berbasis hasil ini ada suatu desentralisasi kontrol (Stathakopoulos, 1998, p.539). Manajer penjualan tidak mengizinkan tenaga penjual memilih tujuan/target, melainkan hanya metode yang digunakan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Sistem kontrol idealnya harus dapat mengatur, baik motivasi maupun kemampuan (Challagalla dan Shervani, 1996, p.89). Kontrol berbasis perilaku menjamin motivasi melalui adanya penyeliaan yang ketat dan memperlancar kemampuan bawahan untuk berkinerja baik melalui penerapan prosedur operasi. Kontrol berbasis hasil terutama mempunyai fokus pada motivasi melalui

penggunaan insentif, tidak memberikan arahan mengenai berapa dan bagaimana hasil harus dicapai.

Dalam *sales force management*, proses motivasional pada umumnya dijelaskan melalui siklus berikut ini:

Tingkat motivasional tenaga penjual akan mempengaruhi usaha atau perilaku mereka, yang selanjutnya akan menuju ke tingkat pencapaian kinerja. Kinerja tenaga penjual memperoleh penghargaan (*rewards*) yang berupa kompensasi atau pengakuan. Penghargaan (*rewards*) ini akan menyebabkan timbulnya motivasi yang kemudian akan kembali mempengaruhi perilaku (Krafft, 1999, 121).

Oleh karena itu, manajer penjualan hendaknya merancang suatu sistem kontrol yang merangkum unsur motivasional, sehingga proses motivasional tersebut dapat diarahkan untuk menunjang peningkatan kesejahteraan perusahaan (misal: profit) dan juga tenaga penjual (utilitas).

Cravens *et al.* (1993, p.47) mengemukakan bahwa sikap mengasumsikan superioritas kedua sistem kontrol ini satu sama lain, tidaklah bijaksana. Tiap pendekatan kontrol manajemen penjualan tersebut dapat efektif jika sesuai dengan situasi penjualan yang dihadapi dan kontigensi yang berasosiasi dengan kesesuaian filosofi kontrol yang berbeda dalam fokus perhatian manajemen. Menurut Piercy *et al.* (1998, p.84), sistem kontrol yang diadopsi oleh suatu organisasi seharusnya sesuai dengan tujuan manajemen penjualan dan strategi penjualan yang dijalankan.

Fokus dalam penelitian ini adalah kontrol manajemen berorientasi perilaku (*behavior-based*). Hal ini diakibatkan oleh adanya pendapat empiris yang

mengindikasikan bahwa semakin besar jangkauan *behavior-based* kontrol manajemen penjualan maka makin tinggi efektivitas organisasi penjualan. Selain itu, sistem kontrol berbasis perilaku memungkinkan pengidentifikasian hubungan antara perilaku penjualan dan kinerja yang efektif (Stathakopoulos, 1996, p.10). Sistem ini juga memungkinkan tenaga penjual untuk mempelajari cara-cara yang lebih baik dalam melaksanakan tugas penjualannya dan mendorong perilaku-perilaku yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual (Challagalla dan Shervani, 1996, p.90).

Cravens *et al.* (1993, p.53) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan tidak langsung dari *behavior-based* kontrol manajemen penjualan yaitu makin tinggi *behavior-based* kontrol manajemen penjualan maka akan makin baik efektivitas organisasi penjualan. Penelitian Piercy *et al.* (1997, p.61) menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif, manajer penjualan di lapangan pada umumnya secara signifikan menekankan pada pengajaran (*coaching*) dan komunikasi dalam kontrol manajemen penjualannya.

Kontrol manajemen dalam suatu konteks organisasi penjualan mempertimbangkan usaha-usaha manajer penjualan untuk mempengaruhi perilaku dan hasil akhir (*outcome*) dari personel-personel pemasaran mereka untuk memenuhi tujuan organisasi (Baldauf *et al.*, 2001b, p.477). Dari hasil penelitian terdahulu terdapat *research gap* sebagai berikut:

- 1). Pada penelitian Baldauf *et al.* (2001a, p.116), kontrol manajer *behavior-based* tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja hasil (*outcome*) tenaga penjual pada sampel *chief sales executive* di Inggris. Sedangkan terhadap

kinerja perilaku (*behavior*) tenaga penjualan, kontrol manajer berorientasi perilaku (*behavior-based*) berpengaruh negatif.

- 2). Pada penelitian Baldauf *et al.* (2001b, p.488) strategi kontrol manajemen berorientasi perilaku (*behavior-based*) mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan pada sampel *chief sales executive* di Austria.

Berdasarkan *research gap* pada penelitian tersebut maka penelitian ini mempertimbangkan kontrol perilaku manajer penjualan sebagai anteseden penting dari efektivitas organisasi penjualan.

Kontrol manajemen penjualan diukur dengan menggunakan dimensi orientasi perilaku (*behavior-based*) yaitu *monitoring*, *directing*, *evaluating* dan *rewarding* (Grant dan Cravens, 1999, p.951). Komponen *monitoring* berdasarkan penilaian manajer penjualan terdiri atas 5 macam, yaitu: waktu yang dihabiskan tenaga penjual di lapangan, membuat kunjungan penjualan (*sales call*), secara teratur memperbaharui laporan dari tenaga penjual, memonitor aktivitas keseharian tenaga penjual dan mengobservasi kinerja tenaga penjual di lapangan (Piercy *et al.*, 1998, p.99). Komponen *directing* terdiri atas: partisipasi aktif dalam *on-the-job training* tenaga penjual dan bantuan untuk mengembangkan potensi mereka (Grant dan Cravens, 1999, p.951).

Komponen *evaluating* terdiri atas: pengevaluasian jumlah *sales call* yang dibuat oleh tenaga penjual, pengevaluasian kontribusi profit yang dicapai oleh mereka, pengevaluasian hasil penjualan tiap tenaga penjual, pengevaluasian kualitas presentasi penjualan yang dibuat oleh tenaga penjual dan pengevaluasian perkembangan profesionalisme dari tenaga penjual (Piercy *et al.*, 1998, p.99).

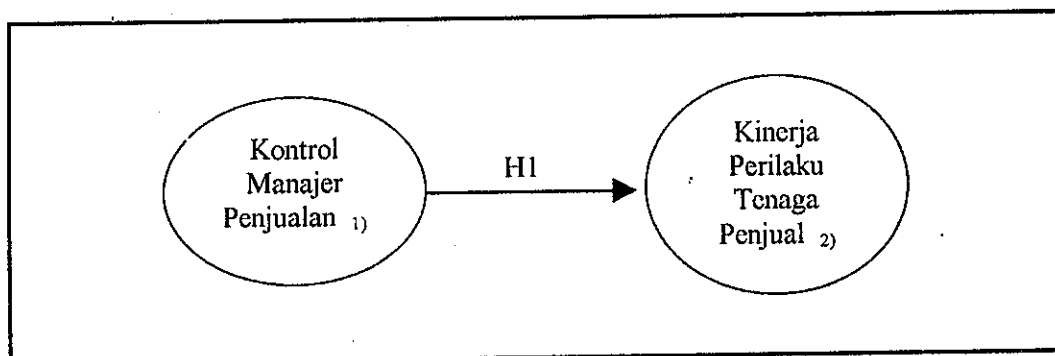
Komponen *rewarding* terdiri atas: penyediaan umpan balik kinerja, kompensasi berdasarkan kualitas aktivitas penjualan, *reward* berdasarkan hasil penjualan, penerapan kompensasi insentif sebagai sarana utama untuk memotivasi tenaga penjual, penerapan non-finansial insentif untuk memberikan *reward* kepada tenaga penjual atas pengabdianya dan kompensasi berdasarkan kuantitas aktivitas penjualan dari tenaga penjual (Grant dan Cravens, 1999, p.953; Piercy *et al.*, 1998, p. 99).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

**H1: Semakin tinggi tingkat kontrol manajer penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual.**

Berdasarkan hipotesis 1 (H1), yang telah tersusun tersebut maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut ini:

**Gambar 2.1**  
**Hubungan Antara Kontrol Manajemen Penjualan Dengan Kinerja Perilaku Tenaga Penjual**



Sumber: 1). Baldauf *et al.* (2001a), dan Baldauf *et al.* (2001b)  
2). Cravens *et al.* (1993) dan Barker (1999)  
yang dikembangkan untuk penelitian ini.

### 2.2.3 Desain Wilayah Penjualan (*Sales Territory Design*)

Hal terumit dalam pengorganisasian waktu tenaga penjual secara efisien adalah perencanaan peliputan wilayah penjualan. Wilayah penjualan dapat berupa daerah geografis kecil dengan batas-batas nyata disertai dengan tanggung jawab atas semua pelanggan di wilayah itu, atau berupa wilayah yang lebih luas dan khusus melayani industri atau produk tertentu (Forsyth, 1993, p.154). Suatu wilayah penjualan adalah sekelompok pelanggan potensial/ unit-unit geografik yang ditugaskan kepada seorang tenaga penjual, suatu cabang perusahaan, dealer atau suatu distributor untuk waktu tertentu (Basuroy, 2000). Setiap wilayah tenaga penjualan menggambarkan lingkungan dimana ia harus bersaing dan bekerja (Pilling *et al.*, 1999, p.38).

Desain wilayah penjualan meliputi penentuan unit-unit pekerjaan dimana tenaga penjual bertanggung jawab (Grant dan Cravens, 1999, p.948). Desain tersebut dapat terdiri atas area geografis yang dirancang, kelompok pelanggan (*set of accounts*), atau kombinasi keduanya. Piercy *et al.* (1997, p.63) menyatakan bahwa kriteria dari desain dan ukuran organisasional menyediakan suatu tolok ukur penting untuk mengevaluasi sebuah organisasi penjualan serta untuk pengidentifikasian area-area pengembangan guna mencapai efektivitas organisasi penjualan yang lebih tinggi.

Desain wilayah penjualan mencakup sejumlah isu seperti menentukan batas wilayah (pengalokasian tanggung jawab pelanggan), memutuskan ukuran tenaga penjual dan pengalokasian beban kerja (*workload*) tenaga penjual kepada pelanggan serta prospeknya (Piercy *et al.*, 1998, p.85). Estimasi tentang wilayah

penjualan merupakan dasar untuk perencanaan yang efektif, pengarahan dan pengendalian tenaga penjual (Basuroy, 2000). Pengaturan wilayah penjualan yang baik bermanfaat untuk memperluas cakupan pelanggan (*customer coverage*), meningkatkan penjualan, mendukung sistem evaluasi dan *rewards* yang adil, serta memperkecil biaya perjalanan (Zoltners dan Lorimer, 2000, p.140).

Desain wilayah penjualan yang baik menyediakan kesempatan terbaik bagi tenaga penjual untuk mendapatkan keuntungan dari karakteristik mereka sendiri yang dibantu dengan semua aktivitas manajer di lapangan (Barker, 2001, p.26). Tenaga penjual yang tidak memiliki kontrol terhadap ukuran atau potensi suatu wilayah, jumlah dana periklanan, dan reputasi umum perusahaan dalam wilayah tersebut, dapat menghasilkan kinerja yang buruk meskipun karakteristik atau kualitas supervisi manajemennya memadai.

Menurut Forsyth (1993, p.155), perencanaan wilayah penjualan merupakan hal yang penting dan mendasar, karena:

- 1). Waktu yang digunakan di lapangan untuk menjual adalah bentuk promosi yang termahal,
- 2). Sering kali 40% dari waktu mahal itu dipergunakan untuk perjalanan dari satu pelanggan satu ke pelanggan lainnya,
- 3). Tenaga penjual harus memastikan bahwa semua pelanggan dan segmen pasar yang dipercayakan kepadanya terliput semua.

Oleh karena itu, tenaga penjual harus mengenal batas wilayah kerjanya masing-masing agar dalam pelaksanaan tugasnya tidak terjadi tumpang tindih wilayah kerja.

Desain wilayah penjualan yang efektif memberikan suatu bidang yang penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi penjualan. Pihak manajemen harus tepat menentukan berapa jumlah pelanggan bagi masing-masing tenaga penjual, tanggung jawab produk, dan wilayah geografis yang dicakup (Baldauf *et al.*, 2001a, p.111). Peninjauan terhadap rencana wilayah penjualan dapat memastikan tercapainya peningkatan profitabilitas penjualan, peliputan teratur dan terkendali atas seluruh wilayah, serta terbukanya lebih banyak kesempatan menjual dengan lebih sedikit perjalanan (Forsyth, 1993, p.155).

Desain organisasi penjualan juga penting bagi efektivitas organisasi penjualan karena menyediakan kesempatan bagi tenaga penjual untuk mendapatkan level kinerja yang tinggi (Piercy *et al.*, 1997, p.61). Desain organisasi penjualan merupakan pengaruh utama kinerja tenaga penjual dalam survei perusahaan-perusahaan di Australia (Babakus *et al.*, 1994, p.22). Sebanyak 58 perusahaan yang disurvei tersebut mengindikasikan kepuasan terhadap desain unit-unit penjualan mereka. In efisiensi dalam desain wilayah penjualan menyebabkan konflik peran serta timbulnya tingkat motivasi dan persepsi peran yang rendah (Barker, 2001, p.26).

Sebagai contoh jika wilayah tenaga penjual mempunyai potensi penjualan (ketersediaan pelanggan dan tingkat pembelanjaan pelanggan) rendah atau level kompetisi yang lebih tinggi dibandingkan dengan wilayah lain, maka kinerja hasil akhir akan relatif lebih rendah. Meskipun jika tenaga penjual tersebut bekerja sama keras dan efektif seperti tenaga penjual lain pada wilayah yang lebih menguntungkan dengan lebih banyak bisnis yang tersedia dan kompetisi yang

lebih sedikit, yang mempunyai kesempatan lebih banyak untuk mencapai target penjualan dan mungkin hanya sedikit bekerja keras dan sedikit lebih efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan (Piercy *et al.*, 1998, p.85).

Setiap manajer penjualan menyadari bahwa salah satu aspek tersulit dalam mendesain wilayah adalah untuk menyeimbangkan tingkat beban kerja dan potensi dari suatu wilayah (Barker, 2001, p.26). Jika seorang tenaga penjual ditugaskan di suatu wilayah atau kelompok pelanggan yang prospeknya tidak potensial, tanpa memperhatikan ketrampilan dan usaha dari tenaga penjual tersebut, kinerja akan rendah karena desain wilayah tidak tepat (Piercy *et al.*, 1997, p.62). Oleh karena itu, eksekutif pemasaran mempunyai tanggung jawab lebih lanjut untuk mengembangkan desain wilayah penjualan mereka sehingga akan menghasilkan peningkatan kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualannya (Baldauf *et al.*, 2001, p.111).

Konstruksi kepuasan dengan desain wilayah penjualan mempertimbangkan bagaimana eksekutif merasakan kesesuaian struktur desain wilayah penjualan untuk organisasi penjualan. Dalam menyeleksi atau memodifikasi desain wilayah penjualannya, *chief sales executive* dapat mengevaluasi struktur organisasi penjualannya, desain wilayah dan atau alokasi keputusan usaha penjualan (Baldauf *et al.*, 2001a, p.111). Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan merupakan faktor kunci yang membedakan antara perusahaan yang lebih efektif dengan perusahaan yang kurang efektif (Barker, 2001, p.27).

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

merupakan faktor penting dalam menghasilkan tenaga penjual yang mempunyai kinerja yang baik (Babakus *et al.*, 1994, p.23). Jika wilayah penjualan terlalu luas, terlalu kecil maupun terstruktur sehingga ketrampilan dan usaha tenaga penjual tidak dapat digunakan secara efektif, maka kinerja akan terpengaruh secara negatif (Grant dan Cravens, 1999, p.948).

Potensi dari suatu wilayah penjualan telah digunakan oleh beberapa peneliti terdahulu sebagai salah satu karakteristik kritical yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual (Pilling *et al.*, 1999, p.38). 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 dapat membawa dampak positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

Hasil penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

- 1). Penelitian Grant dan Cravens (1999) menunjukkan hasil bahwa desain wilayah penjualan mempunyai efek negatif terhadap kinerja tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan.
- 2). Penelitian Barker (2001) desain wilayah penjualan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perilaku dan hasil (*outcome*) tenaga penjual pada sampel *field sales manager* di Kanada.

Berdasarkan penelitian tersebut, maka penelitian ini mencoba mempertimbangkan desain wilayah penjualan sebagai salah satu anteseden efektivitas organisasi penjualan.

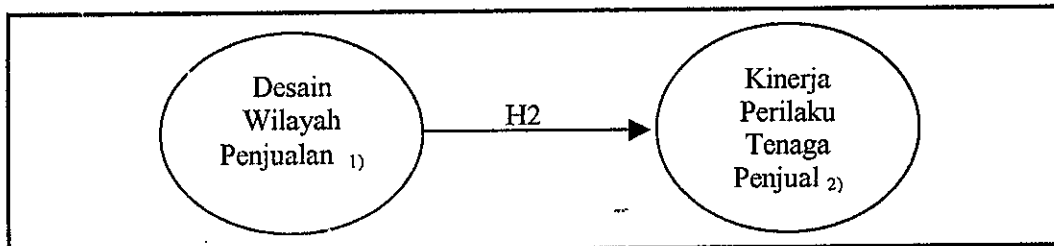
Ukuran-ukuran dalam desain wilayah penjualan mencakup 11 macam skala penilaian yang bertujuan untuk menaksirkan kepuasan manajer penjualan terhadap unit desain wilayah penjualannya. Berdasarkan Piercy *et al.* (1998, p.100), penilaian tersebut antara lain: jumlah pelanggan, jumlah pelanggan besar, produktivitas penjualan, ukuran geografis, jumlah kunjungan penjualan (*sales calls*) yang dilakukan, jumlah perjalanan dinas yang dilaksanakan, potensi pasar, jumlah wilayah dalam unit penjualan, penugasan tenaga penjual, equivalensi dalam jumlah beban kerja (*workload*) antar wilayah dan keseluruhan desain wilayah. Perusahaan yang memiliki efektivitas tinggi akan mendapat keuntungan dari entusiasme dan kepuasan yang lebih tinggi terhadap adanya kepuasan dengan desain wilayah penjualan (Barker, 2001, p.27).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

**H2: Semakin tinggi tingkat kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual.**

Berdasarkan hipotesis 2 (H2), yang telah tersusun tersebut maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut ini:

**Gambar 2.2**  
**Hubungan Antara Desain Wilayah Penjualan Dengan**  
**Kinerja Perilaku Tenaga Penjual**



Sumber: 1). Babakus *et al.* (1994), Grant dan Cravens (1999) dan Barker (2001)  
2). Cravens *et al.* (1993) dan Barker (1999)  
yang dikembangkan untuk penelitian ini.

#### 2.2.4 Komitmen Organisasional

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menyatakan bahwa karyawan bersedia memberikan kesetiaan dalam interaksi mereka terhadap atasan (Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa, 1986; Hutchison, 1987). Oleh karena itu, bagaimana seorang individu diperlakukan ketika ia bekerja akan mempengaruhi perilaku dan komitmen mereka terhadap atasan yang mempekerjakannya. Hubungan pertukaran resiprokal antara atasan dan bawahan dibangun berdasarkan pertukaran perlakuan yang baik dengan perilaku positif. Sebagai konsekuensinya, atasan mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi hubungan tersebut melalui perilakunya.

Komitmen organisasional merupakan salah satu tipe sikap dalam perilaku organisasi, yang mencakup respon-respon sikap (*attitudinal*) dan perilaku (*behavioral*) tentang suatu organisasi dan terkadang dideskripsikan secara sederhana sebagai kesetiaan (Manheim *et al.*, 2003, p.6). Komitmen organisasional atau komitmen dari seorang karyawan kepada organisasi yang

memperkerjakannya (Hunt dan Morgan, 1994 dalam Rylander, 1998, p.140) telah menjadi perhatian pada literature-literatur penelitian terdahulu.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi dan keterlibatan (Makmuri Muchlas, 1994, p.94). Menurut Robbins (2001, p.69), komitmen organisasional adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasional yang tinggi berarti derajat pemihakan yang besar pula pada organisasi yang mempekerjakannya.

Beberapa definisi komitmen organisasional dari berbagai penelitian terdahulu ditunjukkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.12**  
**Berbagai Definisi Komitmen Organisasional**

Penulis (Tahun)	Konstruk	Definisi
Becker (1960)	Komitmen	(1) tindakan-tindakan seseorang bertahan pada aktivitas yang konsisten; (2) hasil dari perilaku yang konsisten
Steers (1977)	Komitmen Organisasional	Kekuatan relatif dan identifikasi seorang individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu; (1) kepercayaan kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kesediaan untuk melakukan usaha-usaha atas nama organisasi; dan (3) kesediaan untuk tetap menjadi anggota organisasi
Allen dan Meyer (1990)	Komitmen Organisasional - <i>affective</i> - <i>continuance</i> - <i>normative</i>	<i>Affective</i> : keterikatan emosional karyawan pada, identifikasi terhadap, dan keterlibatan pada suatu organisasi <i>Continuance</i> : sikap karyawan untuk tetap bertahan pada suatu organisasi karena adanya motif finansial <i>Normative</i> : perasaan karyawan akan kewajiban untuk bertahan di organisasi

Sumber: Rylander, 1998, p.141

Komitmen organisasional adalah kekuatan relatif dari identifikasi seorang individu dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi (Cherrington, 1994, p.276). Dalam komitmen organisasional, karyawan mengidentifikasi secara khusus organisasi beserta tujuannya dan berharap dapat bertahan sebagai anggota dalam organisasi tersebut (Blau dan Boal, 1987 dalam Makmuri Muchlas, 1994, p.94). Jadi yang dimaksudkan dengan komitmen organisasional berarti mengidentifikasi organisasi yang mempekerjakan seseorang.

Penelitian-penelitian terdahulu telah mengkaji tentang anteseden dari komitmen organisasional, antara lain: karakteristik personal (umur, jenis kelamin, kemampuan), peran (konflik peran, ambiguitas peran), karakteristik kerja (otonomi tugas, tantangan, keluasaan kerja), hubungan dengan pemimpin grup (kepemimpinan partisipatif) dan karakteristik organisasional, misalnya: ukuran dan adanya sentralisasi (Mathieu dan Zajac (1990, p.189). Menurut Hunt dan Morgan (1994, p. 35), internalisasi, identifikasi, dan adanya pemenuhan kebutuhan juga dapat menjadi anteseden dari komitmen organisasional.

Peneliti yang lain mengkaji anteseden komitmen organisasional dengan membatasi pada komponen-komponennya. Dunham *et al.* (1994, p.377) mengidentifikasi bahwa anteseden dari komitmen afektif adalah otonomi/ identitas tugas, pengawasan umpan balik, ketergantungan pada organisasi, umur, dan masa kerja). Sedangkan anteseden dari komitmen normative adalah komitmen dari rekan kerja, ketergantungan pada organisasi, manajemen partisipasi (p.378). Whitener dan Walz (1993) dalam Rylander (1998, p.141) menyatakan bahwa

ketertarikan terhadap alternatif dan perbandingan dengan keseimbangan antara *rewards* dan biaya merupakan indikator utama dari komitmen afektif.

Hasil penelitian menunjukkan hubungan negatif antara komitmen organisasional baik dengan kemangkiran maupun tingkat *turn over* karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasional seorang individu merupakan indikator yang lebih baik dari tingkat *turn over* daripada prediktor kepuasan kerja yang lebih sering digunakan. Komitmen organisasional merupakan prediktor yang lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja (Robbins, 2001, p.69).

Menurut Cherrington (1994, p.276), ada 3 karakteristik yang berhubungan dengan komitmen organisasional, yaitu:

- 1). Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2). Kesiediaan untuk melaksanakan usaha-usaha sedapat mungkin atas nama organisasi.
- 3). Keinginan yang kuat untuk tetap berpihak/ menjadi anggota organisasi tersebut.

Ketiga karakteristik tersebut menduga bahwa komitmen organisasional melibatkan lebih dari kesetiaan pasif terhadap organisasi. Komitmen organisasional melibatkan hubungan aktif dengan organisasi, dimana karyawan bersedia untuk memberikan dirinya dan membuat kontribusi personal untuk membantu kesuksesan organisasi.

Penyebab timbulnya komitmen organisasional antara lain: faktor-faktor personal, karakteristik yang terkait dengan peran, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja (Cherrington, 1994, p.276). Terdapat 2 tipe komitmen, yaitu *continuance commitment (calculative)* dan *affective commitment*. *Continuance commitment* merupakan kesediaan individual untuk setia dengan organisasi tertentu karena berhubungan dengan adanya penghargaan ekonomi/ finansial. Sedangkan *affective commitment (moral)* adalah penerimaan personal individual tentang nilai dan tujuan organisasi (Cherrington, 1994, p.277).

Karyawan merasakan komitmen moral terhadap organisasi sampai pada tingkat bahwa identitas personal dan harga diri mereka konsisten dengan tujuan organisasi. Sedangkan pada komitmen afektif, karyawan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya serta merasa lebih baik tentang kesempatan mereka untuk mengembangkan karir (Cherrington, 1994, p.277).

Komitmen organisasional mengindikasikan kekuatan keterlibatan tenaga penjualan dan loyalitasnya kepada organisasi (Johnston *et al.*, 1990 dalam Piercy *et al.*, 1998, p.84). Kinerja berhubungan positif dengan *affective commitment*, dan berhubungan negatif dengan *continuance commitment* (Cherrington, 1994, p.277). Komitmen organisasional akan mengarah pada berkembangnya kinerja (Rylander, 1998, p.142). Menurut Anderson dan Oliver (1987, p.78), komitmen organisasional diharapkan lebih tinggi jika tenaga penjualan berada di bawah sistem kontrol manajemen berorientasi perilaku (*behaviour-based*) sehingga kemudian kinerja perilaku tenaga penjualan menjadi meningkat.

Penelitian Anderson dan Oliver (1994, p.63) menunjukkan bahwa kontrol perilaku organisasi mendapatkan lebih banyak pengaruh komitmen dari tenaga penjual mereka. Hasil penelitian Grant dan Cravens (1999, p.954) yang mengambil sampel tenaga penjual di Australia menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan komitmen organisasional pada organisasi penjualan yang kurang dan lebih efektif untuk 4 ukuran keefektifan (porsi pasar, profitabilitas, kepuasan *customer*, dan kepuasan terhadap organisasi).

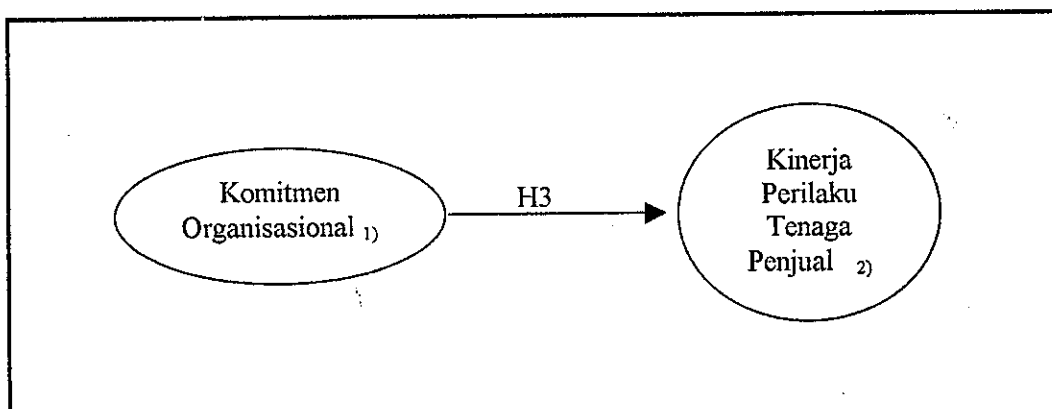
Tenaga penjual yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi menunjukkan kinerja perilaku (*behavior*) dan hasil (*outcome*) yang tinggi pula (Piercy *et al.*, 1998, p.92). Komitmen organisasional tampaknya menjadi antecedent penting terhadap keefektifan organisasi penjualan (Grant dan Cravens, 1999, p.955). Komitmen organisasional diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan, antara lain terdiri atas *item-item* keinovatifan tenaga penjual dalam bekerja, kesetiaan, kreativitas dan daya imajinasi dalam bekerja, mempunyai keahlian ketrampilan penjualan, berani mengambil resiko, dll (Piercy *et al.*, 1998, p.100).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

**H3: Semakin tinggi derajat komitmen organisasional tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual.**

Berdasarkan hipotesis 3 (H3), yang telah tersusun tersebut maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut ini:

**Gambar 2.3**  
**Hubungan Antara Komitmen Organisasional Dengan**  
**Kinerja Perilaku Tenaga Penjual**



Sumber: 1). Grant dan Cravens (1999) dan Piercy *et al.* (1998)  
2). Cravens *et al.* (1993) dan Barker (1999)  
yang dikembangkan untuk penelitian ini.

#### 2.2.5 Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Secara tradisional, manajemen penjualan mendasarkan evaluasi kinerja tenaga penjual mereka pada kinerja hasil (*outcome*). Namun ada beberapa gejala bahwa pendekatan ini akan berubah, sebagian diakibatkan strategi penjualan yang secara meningkat tergantung pada penjualan berorientasi tim (*team-oriented selling*) dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Corcoran *et al.*, 1995 dalam Piercy *et al.*, 1998, p.81). Kinerja perilaku yang tinggi akan menuju ke arah kinerja hasil yang tinggi pula dalam suatu organisasi (Grant dan Cravens, 1999, p.950).

Kinerja hasil (*outcome*) tenaga penjual mempertimbangkan kontribusi hasil tenaga penjual untuk tujuan organisasional (Anderson dan Oliver, 1987, p.77). Dimensi kinerja hasil (*outcome*) terdiri atas hasil-hasil yang diperoleh

tenaga penjual, berupa ukuran-ukuran tradisional penjualan seperti: pangsa pasar dan pelanggan-pelanggan (*accounts*) baru (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1368).

Hasil penelitian Grant dan Cravens (1999) menunjukkan bahwa kinerja perilaku (*behavior*) mempunyai dampak langsung terhadap efektivitas organisasi penjualan dan dampak tidak langsung melalui kinerja *outcome*. Hasil penelitian Cravens *et al.* (1993) juga menunjukkan pengaruh positif antara kinerja perilaku dan kinerja hasil (*outcome*) terhadap efektivitas organisasi penjualan. Demikian pula hasil penelitian Piercy *et al.* (1997) dan Baldauf *et al.* (2001a, p.116).

Ukuran kinerja tenaga penjual menggunakan komponen skala *multi-item* kinerja perilaku dan kinerja hasil (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1379). Contoh macam ukuran kinerja hasil adalah: memproduksi pangsa pasar yang tinggi bagi perusahaan dan melampaui semua target dan tujuan penjualan sepanjang tahun (Grant dan Cravens, 1999, p.952); penjualan produk-produk bermargin profit tinggi, menghasilkan penerimaan penjualan yang tinggi, penjualan produk/ jasa baru, mengidentifikasi dan menjual kepada pelanggan utama serta mengembangkan penjualan dengan profitabilitas jangka panjang (Piercy *et al.*, 1998, p.86).

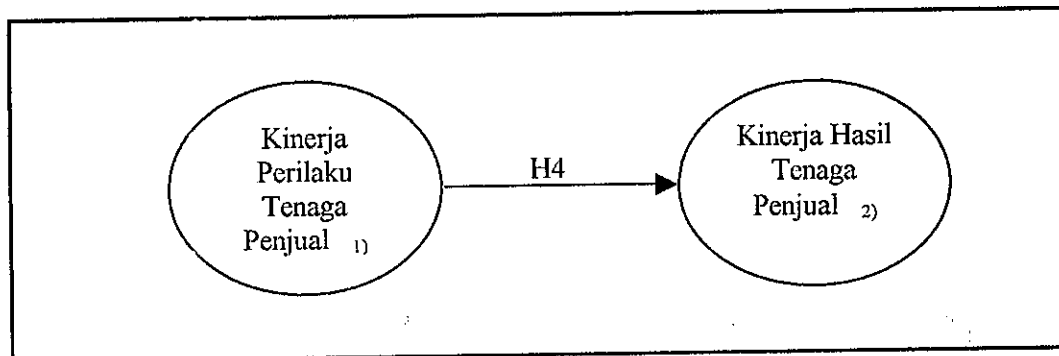
Ukuran kepuasan pelanggan dan profitabilitas juga digunakan oleh beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja tenaga penjualan mereka (Business Week, 1994 dalam Piercy *et al.*, 1998, p.81). Macam kinerja tenaga penjual dan dimensi yang menyusunnya merupakan rangkuman ukuran-ukuran untuk total organisasi tenaga penjual (Cravens *et al.*, 1992, p.21).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

**H4: Semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual.**

Berdasarkan hipotesis 4 (H4), yang telah tersusun tersebut maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut ini:

**Gambar 2.4**  
**Hubungan Antara Kinerja Perilaku Tenaga Penjual Dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjual**



Sumber: 1). Cravens *et al.* (1993) dan Barker (1999)  
2). Piercy *et al.* (1997) dan Baldauf *et al.* (2001a)  
yang dikembangkan untuk penelitian ini.

#### 2.2.6 Efektivitas Organisasi Penjualan

Meningkatkan efektivitas organisasi penjualan, melalui penjualan yang lebih tinggi, profit, pangsa pasar dan kepuasan pelanggan merupakan tanggung jawab manajer penjualan (Grant dan Cravens, 1999, p.945). Organisasi penjualan mempunyai fungsi menangani pelanggan dan elemen-elemen lain dari lingkungan eksternal. Aktivitas penjualan dan pemasaran harus terus diperbaiki dan dikembangkan dalam suatu usaha untuk mempertahankan pelanggan, membangun

*relationships* dan meraih keunggulan kompetitif untuk pertumbuhan dan agar perusahaan tetap *survive*.

Meningkatkan efektivitas organisasi penjualan merupakan kontributor kunci untuk mencapai tujuan perusahaan (Grant dan Cravens, 1999, p.945). Efektivitas organisasi penjualan didefinisikan sebagai ringkasan evaluasi dari keseluruhan hasil akhir organisasional (Cravens *et al.*, 1993, p.50). Efektivitas organisasi penjualan mengacu pada ringkasan indeks hasil akhir organisasional dimana tenaga penjual paling tidak ikut bertanggung jawab, seperti volume penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas penjualan (Baldauf *et al.*, 2001b, p.479).

Efektivitas terpisah dari kinerja tenaga penjual (misal: perilaku penjualan dan hasil penjualan). Jika tenaga penjual berkontribusi terhadap efektivitas organisasi penjualan, variabel-variabel organisasional dan lingkungan juga dapat berdampak pada efektivitas organisasi penjualan (Baldauf *et al.*, 2001a, p.109). Efektivitas organisasi penjualan merupakan suatu indikasi seberapa baik organisasi penjualan telah mengimplementasikan strategi bisnis dan pemasaran. Kinerja tenaga penjual yang tinggi diharapkan memberikan kontribusi terhadap keefektifan organisasi penjualan, namun faktor-faktor lain yang berada di luar kontrol tenaga penjual (seperti perilaku kompetitif, potensi pasar dan perubahan selera pasar) juga dapat mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan (Piercy *et al.*, 1997, p.44).

Efektivitas dapat dikaji untuk keseluruhan organisasi penjualan atau untuk unit-unit individual yang menyusun organisasi (Grant dan Cravens, 1999, p.946). Unit-unit tersebut dapat diidentifikasi sebagai wilayah, distrik atau kelompok

pelanggan (*group customer*) atau segmen (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1369). Efektivitas organisasi penjualan merupakan konsekuensi dari usaha dan ketrampilan tenaga penjual, faktor-faktor organisasi dan pengaruh lingkungan yang tidak dapat dikendalikan (Walker *et al.*, 1979 dalam Baldauf dan Cravens, 2002, p.1369).

Total volume penjualan merupakan ukuran yang paling populer digunakan dalam efektivitas organisasi penjualan (Cravens *et al.*, 1993, p.50). Determinasi efektivitas meliputi penaksiran total volume penjualan, *cost*, kontribusi profit, pengelolaan *return on assets* (ROA) dan analisis sisa pendapatan (Babakus *et al.*, 1994, p.20). Sebagai tambahan, pengukuran internal dari efektivitas yakni kepuasan pelanggan dapat disertakan sebagai suatu dimensi efektivitas (Grant dan Cravens, 1999, p.947). Piercy *et al.* (1997, p.44) menyatakan efektivitas organisasi penjualan pada umumnya diukur sebagai penerimaan penjualan, kontribusi profit dan hal-hal semacamnya.

Efektivitas organisasi penjualan diukur melalui perbandingan dengan kompetitor utama dan tujuan unit penjualan, yaitu penjualan, pangsa pasar, profitabilitas dan kepuasan pelanggan (Cravens *et al.*, 1993, p.51). Penggunaan pengukuran relatif dengan tujuan unit penjualan memungkinkan perbandingan antara lingkungan penjualan yang berbeda, situasi kompetitif dan pasar potensial (Baldauf dan Cravens, 2002, p.1380). Penggunaan pengukuran relatif ini dapat menghilangkan dua permasalahan penting, yaitu para eksekutif perusahaan dapat menjawab masalah-masalah yang ada tanpa mengungkap informasi konfidensial

tentang penjualan dan profit; dan perbandingan antar industri ditetapkan untuk perbedaan-perbedaan dalam pasar dan persaingan (Piercy *et al.*, 1997, p.46).

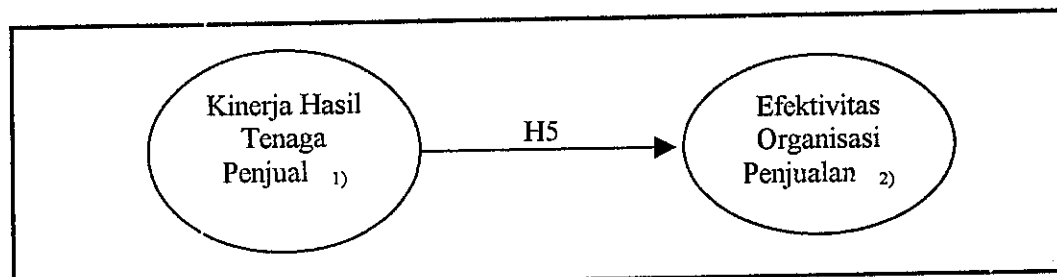
Efektivitas organisasi penjualan dipengaruhi oleh kinerja tenaga penjual tetapi menjadi lebih komprehensif karena terdapat juga banyak faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh tenaga penjual (Barker, 1997, p.259). Terdapat perbedaan krusial antara efektivitas tenaga penjual dengan efektivitas organisasi penjualan. Efektivitas tenaga penjual ditentukan oleh faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu tenaga penjual, sedangkan efektivitas organisasi penjualan lebih banyak dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang berkaitan dengan lingkungan dan praktek-praktek perusahaan tersebut (Barker, 2001, p.22).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

**H5: Semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi penjualan.**

Berdasarkan hipotesis 5 (H5), yang telah tersusun tersebut maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut ini:

**Gambar 2.5**  
**Hubungan Antara Kinerja Hasil Tenaga Penjual Dengan Efektivitas Organisasi Penjualan**

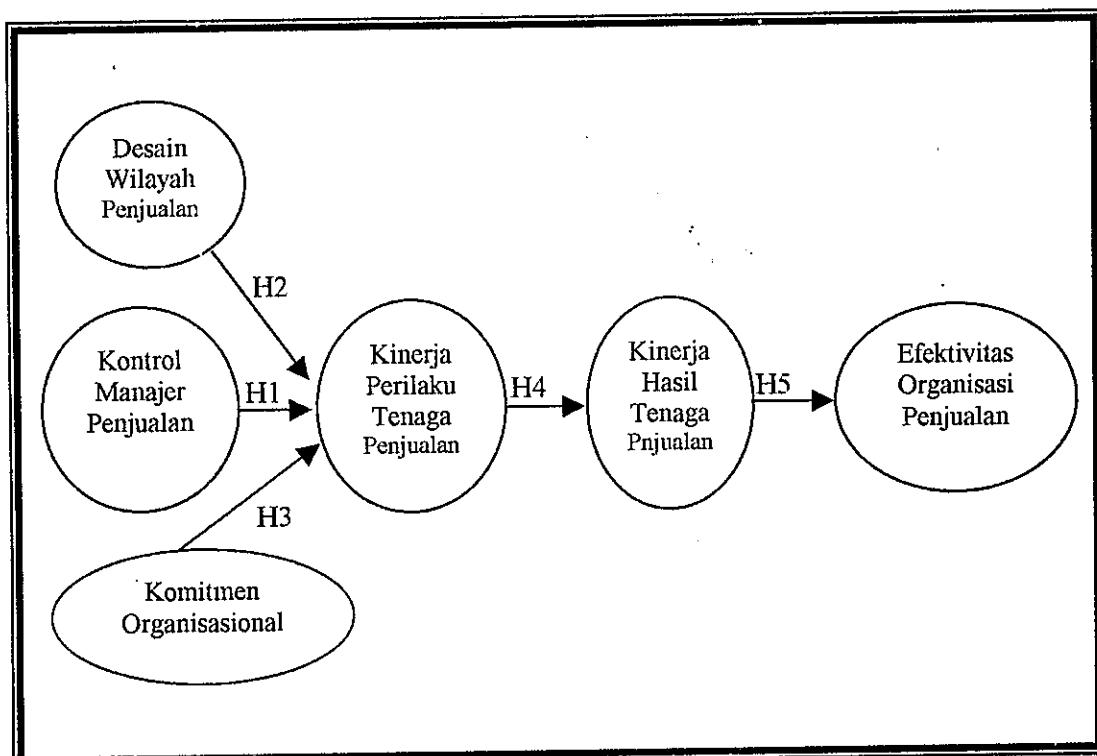


Sumber: 1). Piercy *et al.* (1997) dan Baldauf *et al.* (2001a)  
2). Barker (1997) dan Baldauf *et al.* (2002)  
yang dikembangkan untuk penelitian ini.

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan telaah pustaka mengenai kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan, komitmen organisasional, kinerja tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan maka kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut:

Gambar 2.6  
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: H1: Baldauf *et al.* (2001b)  
H2: Barker (2001)  
H3: Piercy *et al.* (1998)  
H4: Cravens *et al.* (1993)  
H5: Baldauf *et al.* (2002)  
yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Kerangka pemikiran tersebut menyajikan suatu pengembangan model hubungan kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan, komitmen organisasional, kinerja tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan.

Hubungan konstruk-konstruk tersebut dijelaskan berdasar pada penelitian-penelitian terdahulu. Dengan arahan penelitian-penelitian yang telah ada tersebut, secara sistematis dijabarkan dalam kerangka pemikiran teoritis yang membantu untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

#### **2.4 Indikator Variabel**

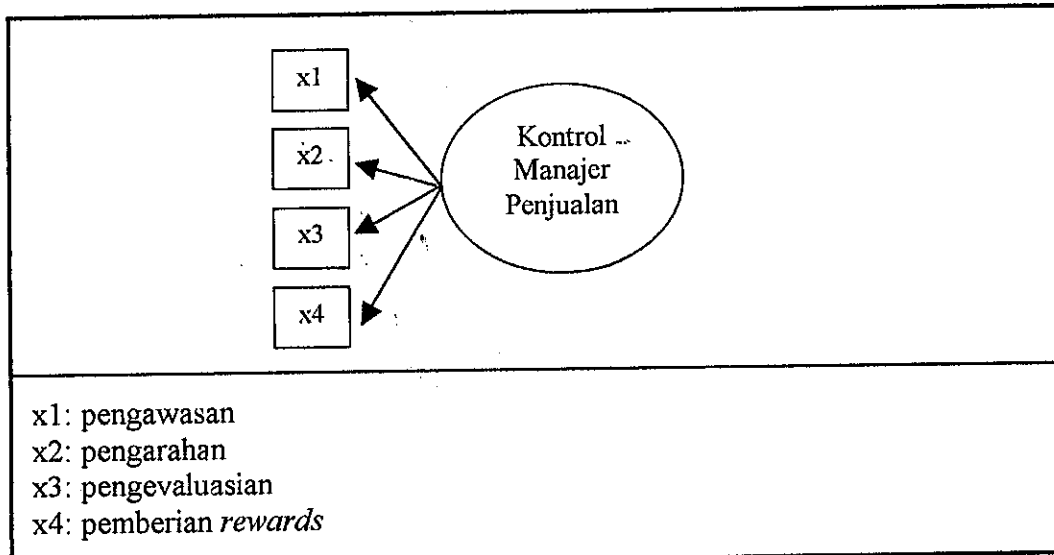
Indikator variabel adalah proses atau upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel yang telah dipaparkan sebelumnya dalam penulisan ini. Indikator variabel dilakukan untuk membantu teknis pengukuran dan memberikan kemudahan pengamatan dimensi atau indikator dari masing-masing variabel, karena indikator-indikator ini akan menjadi obyek pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

Variabel Kontrol Manajer Penjualan dibentuk oleh 4 indikator yaitu aktivitas-aktivitas pengawasan (*monitoring*), pengarahan (*directing*), pengevaluasian (*evaluating*), dan pemberian kompensasi (*rewarding*). Pengukuran variabel kontrol manajer penjualan ditunjukkan pada gambar 2.7.

Variabel Desain Wilayah Penjualan dibentuk oleh 3 indikator yaitu potensi pasar, cakupan wilayah penjualan, dan jumlah pelanggan. Pengukuran variabel desain wilayah penjualan ditampilkan pada gambar 2.8.

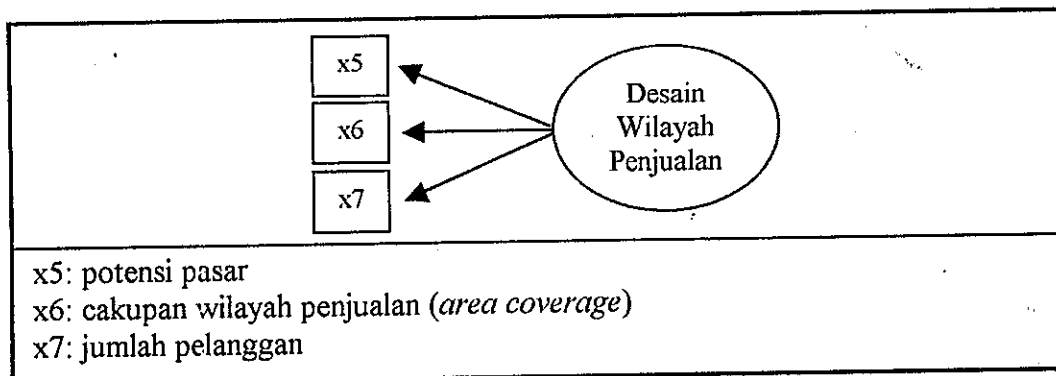
Variabel komitmen organisasional dibentuk oleh 3 indikator yaitu: loyalitas, kesediaan dalam melaksanakan tugas, dan totalitas dalam bekerja. Pengukuran variabel komitmen organisasional ditunjukkan oleh gambar 2.9.

**Gambar 2.7**  
**Indikator Variabel Kontrol Manajer Penjualan**



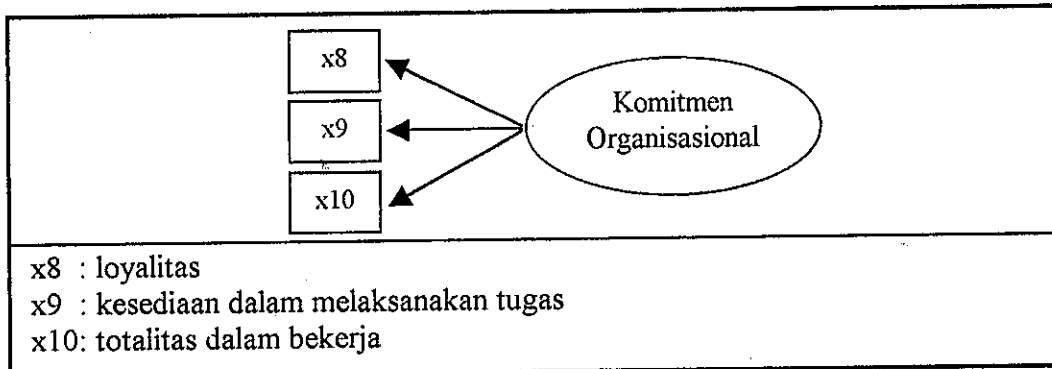
Sumber: Babakus *et al.* (1996) dalam Baldauf *et al.* (2001b) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

**Gambar 2.8**  
**Indikator Variabel Desain Wilayah Penjualan**



Sumber: Piercy *et al.* (1998), Grant dan Cravens (1999) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

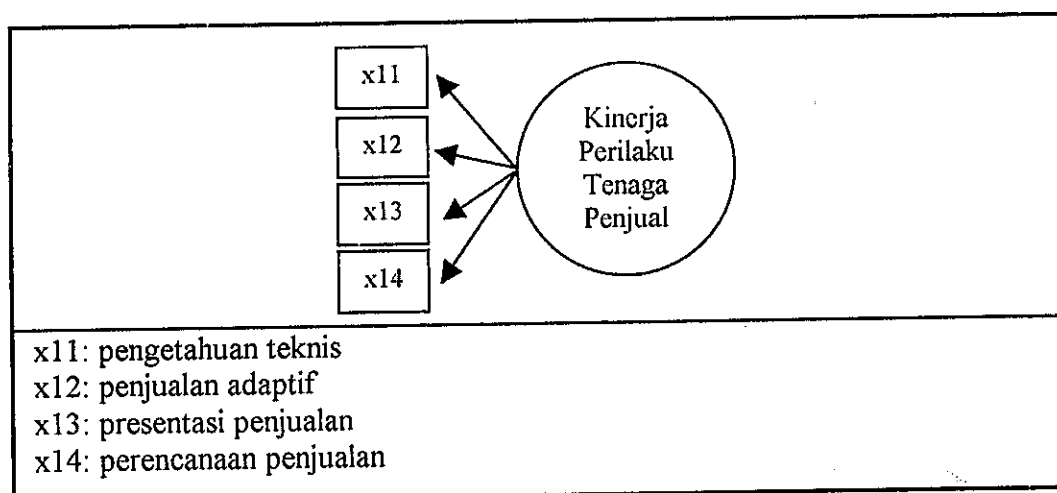
**Gambar 2.9**  
**Indikator Variabel Komitmen Organisasional**



Sumber: Piercy *et al.* (1998) dan Good *et al.* (1996) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Variabel Kinerja Perilaku Tenaga Penjual dibentuk oleh 4 indikator yaitu pengetahuan teknikal (*technical knowledge*), penjualan adaptif (*adaptive selling*), presentasi penjualan (*sales presentation*), dan perencanaan penjualan (*sales planning*). Pengukuran variabel kinerja perilaku tenaga penjualan digambarkan sebagai berikut:

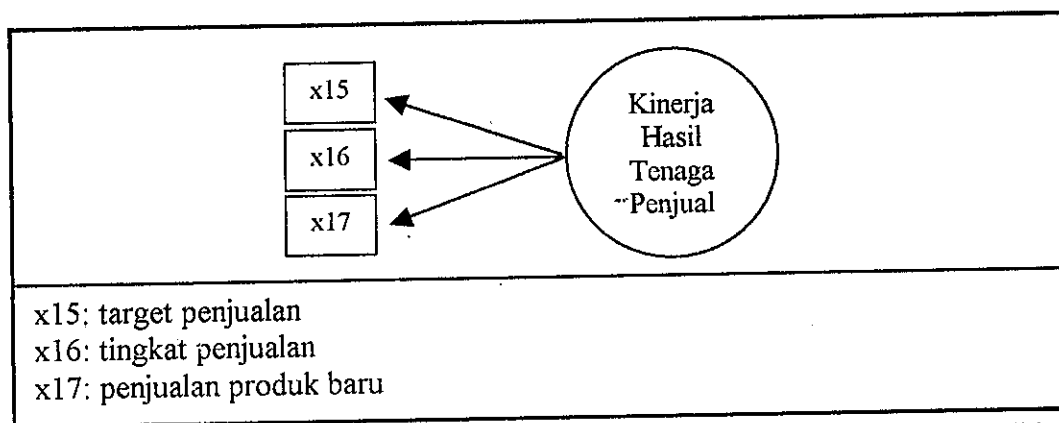
**Gambar 2.10**  
**Indikator Variabel Kinerja Perilaku Tenaga Penjual**



Sumber: Cravens *et al.* (1993) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjual dibentuk oleh 3 indikator yaitu target penjualan, tingkat penjualan (*sales level*), dan penjualan produk baru (*sales generated of new product*). Pengukuran variabel kinerja hasil tenaga penjualan digambarkan sebagai berikut:

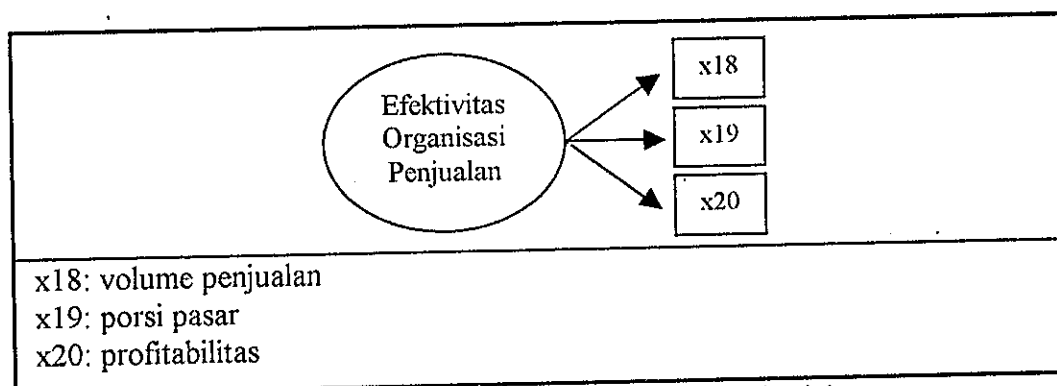
**Gambar 2.11**  
**Indikator Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjual**



Sumber: Baldauf *et al.* (2001a), Piercy *et al.* (1997) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Variabel Efektivitas Organisasi Penjualan dibentuk oleh 3 indikator yaitu: volume penjualan, porsi pasar, dan profitabilitas. Pengukuran variabel efektivitas organisasi penjualan digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.12**  
**Indikator Variabel Efektivitas Organisasi Penjualan**



Sumber: Baldauf *et al.* (2002) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

## **2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.5.1 Hipotesis**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, telaah pustaka awal dan kerangka pemikiran teoritis di atas, maka kesimpulan hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H1: Semakin tinggi tingkat kontrol manajer penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual.**

**H2: Semakin tinggi tingkat kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual.**

**H3: Semakin tinggi derajat komitmen organisasional tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual.**

**H4: Semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual.**

**H5: Semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi penjualan.**

### **2.5.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.13**  
**Definisi Operasional Variabel**

Hipotesis	Konsep & Nama Variabel	Pengukuran
H1: Kontrol Manajer Penjualan → Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	Kontrol Perilaku Manajer Penjualan merupakan proses pengawasan yang dilaksanakan oleh manajer penjualan terhadap keseluruhan/ sebagian hasil akhir kinerja perilaku tenaga penjual.	10 poin skala pada 4 indikator yaitu pengawasan, pengarahan, pengevaluasian, dan pemberian <i>reward</i> .
H2: Desain Wilayah Penjualan → Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	Desain Wilayah Penjualan merupakan penentuan wilayah dan unit kerja dimana tenaga penjualan bertugas dan bertanggung jawab.	10 poin skala pada 3 indikator yaitu jumlah potensi pasar, cakupan wilayah penjualan, dan jumlah pelanggan.
H3: Komitmen Organisasional → Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	Komitmen Organisasional menyatakan seberapa besar keterlibatan dan loyalitas tenaga penjual terhadap organisasi penjualannya.	10 poin skala pada 3 indikator yaitu loyalitas, kesediaan dalam melaksanakan tugas, dan totalitas dalam bekerja.
H4: Kinerja Perilaku Tenaga Penjual → Kinerja Hasil Tenaga Penjual	Kinerja Perilaku Tenaga Penjual menyatakan evaluasi aktivitas dan strategi tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab penjualan.	10 poin skala pada 4 indikator yaitu pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan dan perencanaan penjualan.
H5: Kinerja Hasil Tenaga Penjual → Efektivitas Organisasi Penjualan	Kinerja Hasil Tenaga Penjual yaitu evaluasi hasil akhir dari tugas dan tanggung jawab penjualan seorang tenaga penjualan.  Efektivitas Organisasi Penjualan merupakan sub keseluruhan evaluasi dari seluruh hasil akhir organisasional unit-unit penjualan.	10 poin skala pada 3 indikator yaitu target penjualan, tingkat penjualan, dan penjualan produk baru.  10 poin skala pada 3 indikator yaitu volume penjualan, porsi pasar, dan profitabilitas.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

#### **a. Data primer**

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapat dari jawaban para responden mengenai daftar pertanyaan (kuisisioner). Terdapat 20 butir pertanyaan yang ditujukan kepada para responden. Di dalam penelitian ini jenis data empiris ini didapat langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada para manajer penjualan perusahaan-perusahaan farmasi di Kota Semarang yang terkait dengan obyek penelitian.

#### **b. Data Sekunder**

Merupakan jenis data yang dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu maupun data dokumen yang diperlukan untuk menyusun penelitian ini. Data sekunder misalnya antara lain adalah data perusahaan-perusahaan farmasi yang terdapat di kota Semarang.

### **3.2 Populasi dan Sampling**

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan

yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995, p. 214). Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap dapat mewakili populasi (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995, p.149).

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer penjualan perusahaan farmasi di Kota Semarang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah manajer penjualan yang sudah berpengalaman minimal 1 tahun. Dipilihnya manajer penjualan yang sudah berpengalaman sekitar kurang lebih 1 tahun adalah karena pengalaman dan pengetahuan teknis mengenai tenaga penjual yang dikelolanya sudah dipandang cukup menguasai. Perusahaan farmasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan farmasi yang sudah berumur lebih dari 5 tahun karena perusahaan tersebut dipandang sudah beroperasi dengan baik.

### **3.3. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive random sampling*, yaitu informasi atau data yang diambil dari target yang spesifik (Sekaran, 1992). Alasan penggunaan teknik sampling ini adalah karena ada kriteria khusus bagi responden penelitian, yaitu manajer penjualan yang sudah bekerja minimal 1 tahun pada perusahaan farmasi yang sudah beroperasi minimal 5 tahun. Penentuan jumlah sampel ditentukan sesuai dengan persyaratan SEM yaitu antara 100-200 sampel (Augusty Ferdinand, 2000, p.47) atau 5-10 kali jumlah paramater yang diestimasi (Hair, 1995).

Sebagaimana yang diterangkan oleh Hadi (1993), *purposive sampling* merupakan kelompok subyek yang berdasarkan ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri atau sifat populasi sebelumnya. Langkah-langkah pengambilan sampel dengan metode *pusposive random sampling* adalah sebagai berikut:

1. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer penjualan pada perusahaan farmasi di kota Semarang yang sudah beroperasi minimal 5 tahun.
2. Manajer penjualan tersebut sudah bekerja minimal satu tahun.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

#### **1. Wawancara**

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisisioner secara personal (*Personally Administered Questionnaires*). Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan, dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuisisioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah para manajer penjualan perusahaan farmasi di Kota Semarang.

Kuisisioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner dibuat dengan

menggunakan skala (*anchoring scale*) untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk konstruk Kontrol Manajer Penjualan, menggunakan 10 poin skala sebagai berikut:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tidak sama sekali								dengan baik sekali	

Sumber: Babakus *et al.* (1996) dalam Baldauf *et al.* (2001b) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Untuk konstruk Desain Wilayah Penjualan, menggunakan 10 poin skala

sebagai berikut:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
sangat tidak puas								sangat puas	

Sumber: Piercy *et al.* (1998), Grant dan Cravens (1999) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Untuk konstruk Komitmen Organisasional, menggunakan 10 poin skala

sebagai berikut:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tidak sama sekali								dengan baik sekali	

Sumber: Piercy *et al.* (1998) dan Good *et al.* (1996) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Untuk konstruk Kinerja Perilaku dan Kinerja Hasil Tenaga Penjual,

menggunakan 10 poin skala sebagai berikut:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
perlu perbaikan								hasil terbaik	

Sumber: Cravens *et al.* (1993), Baldauf *et al.* (2001a), Piercy *et al.* (1997) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Untuk konstruk Efektivitas Organisasi Penjualan, menggunakan 10 poin

skala sebagai berikut:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
lebih buruk							lebih baik		

Sumber: Baldauf *et al.* (2002) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

## 2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

### 3.5. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

- 1). Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- 2). *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel kontrol perilaku manajer penjualan, komitmen

organisasional, desain wilayah penjualan, kinerja perilaku tenaga penjual, kinerja hasil tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan saling mempengaruhi.

Menurut Augusty Ferdinand (2000, p.34), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model* (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan:

### **1. Pengembangan model berbasis teori**

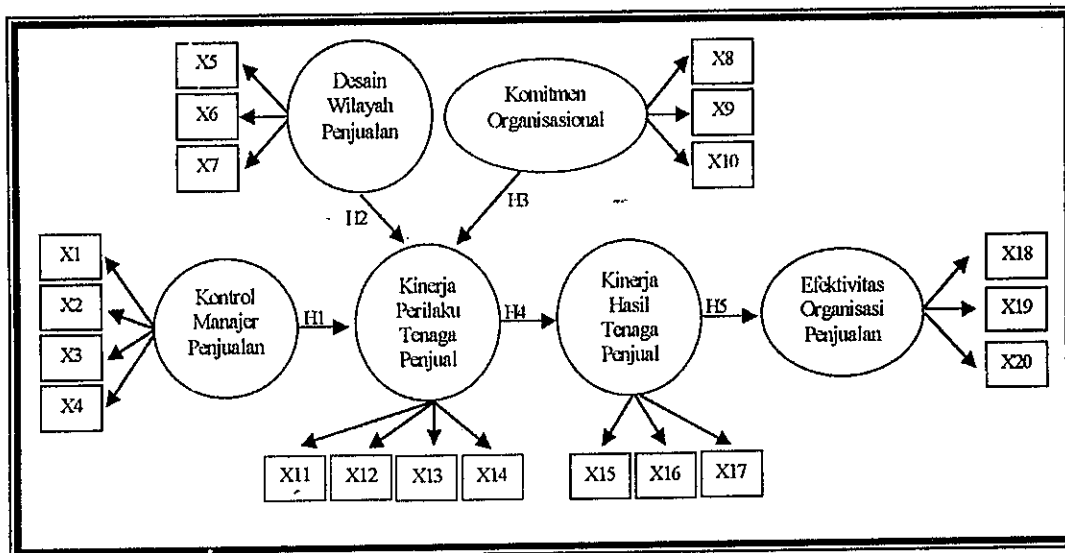
Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal ini yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui sebuah pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, akan tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

SEM mendasarkan diri pada hubungan sebab akibat (kausal), dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variasi yang lain. Pada penelitian ini ada beberapa variable untuk mengukur faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan organisasi penjualan.

## 2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

**Gambar 3.1.**  
*Path Analysis*



Sumber: Baldauf *et al.* (2001b), Barker (2001), Piercy *et al.* (1998), Cravens *et al.* (1993), dan Baldauf *et al.* (2002) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Keterangan:

**Tabel 3.1**  
**Bangunan Model Teoritis**

Konstruk Penelitian	Dimensi Konstruk	Notasi
Kontrol Perilaku Manajer Penjualan	Pengawasan	x1
	pengarahan	x2
	pengevaluasian	x3
	pemberian <i>reward</i>	x4
Desain Wilayah Penjualan	potensi pasar	x5
	cakupan wilayah penjualan	x6
	jumlah pelanggan	x7
Komitmen Organisasional	Loyalitas	x8
	kesediaan dalam melaksanakan tugas	x9
	totalitas dalam bekerja	x10
Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	pengetahuan teknis penjualan adaptif	x11
	presentasi penjualan	x12
	perencanaan penjualan	x13
		x14
Kinerja Hasil Tenaga Penjual	target penjualan	x15
	tingkat penjualan	x16
	penjualan produk baru	x17
Efektivitas Organisasi Penjualan	volume penjualan	x18
	porsi pasar	x19
	profitabilitas	x20

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Augusty Ferdinand, 2000, p.41), yaitu :

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), yang dikenal juga sebagai “*source variable*” atau “*independent variable*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

- b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

### 3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Setelah teori/ model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

- a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.2**

#### Model Pengukuran

Konsep <i>Exogenous</i> (Model Pengukuran)	Konsep <i>Endogenous</i> (Model Pengukuran)
x1= λ1 Kontrol Manajemen Penjualan + e1	x11= λ11 Kinerja Perilaku Tng Penjual + e11
x2= λ2 Kontrol Manajemen Penjualan + e2	x12= λ12 Kinerja Perilaku Tng Penjual + e12
x3= λ3 Kontrol Manajemen Penjualan + e3	x13= λ13 Kinerja Perilaku Tng Penjual + e13
x4= λ4 Kontrol Manajemen Penjualan + e4	x14= λ14 Kinerja Perilaku Tng Penjual + e14
x5= λ5 Desain Wilayah Penjualan + e5	x15= λ15 Kinerja Hasil Tenaga Penjual + e15
x6= λ6 Desain Wilayah Penjualan + e6	x16= λ16 Kinerja Hasil Tenaga Penjual + e16
x7= λ7 Desain Wilayah Penjualan + e7	x17= λ17 Kinerja Hasil Tenaga Penjual + e17
x8= λ8 Komitmen Organisasional + e8	x18= λ18 Efektivitas Orgsi Penjualan + e18
x9= λ9 Komitmen Organisasional + e9	x19= λ19 Efektivitas Orgsi Penjualan + e19
x10= λ10 Komitmen Organisasional + e10	x20= λ20 Efektivitas Orgsi Penjualan + e20

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

**Tabel 3.3**

**Model Struktural**

Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	=	$\gamma_1$ Kontrol Manajemen Penjualan + $\gamma_2$ Desain Wilayah Penjualan + $\gamma_3$ Komitmen Organisasional + $z_1$
Kinerja Hasil Tenaga Penjual	=	$\beta_1$ Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan + $z_2$
Efektivitas Organisasi Penjualan	=	$\beta_2$ Kinerja Hasil Tenaga Penjualan + $z_3$

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

**4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi serta model yang dibangun**

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau matriks kovarians atau pula matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair *et al.* (1995) dalam Augusty Ferdinand (2000, p.47) menyarankan agar menggunakan matriks varians/ kovarians sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matrik korelasi.

Untuk ukuran sampel, Hair *et al.* (1995) dalam Augusty Ferdinand (2000, p.50) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Sedangkan ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap indikator. Bila estimasi parameternya berjumlah 18, maka jumlah sampel minimum adalah 100 responden.

## 5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah indentifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

## 6. Evaluasi kriteria *Goodness – of – fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, *outliers* dan *multikolinearity* dan *singularity*. Untuk memenuhi asumsi-asumsi dalam SEM maka dilakukan uji sebagai berikut:

### 1). Uji Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk mengetahui apakah asumsi normalitas terpenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM. Normalitas diuji dengan gambar histogram data atau dengan metode statistik (Augusty Ferdinand, 2000, p.52). Uji normalitas dapat juga dilakukan dengan melihat kurva *skewness* dan kurtosis dari data pada program SPSS. Uji linearitas dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

## 2). Uji *outliers*

*Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

## 3). Uji *Multicollinearity* dan *singularity*

Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas.

Setelah asumsi-asumsi SEM dilihat, maka selanjutnya adalah menentukan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model yaitu melalui:

### 1). Uji Kesesuaian dan Uji statistik

Dalam SEM beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang dapat digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak, antara lain adalah:

#### 1). *Chi-square statistic*

*X<sup>2</sup>-Chi-Square statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *X<sup>2</sup> - Chi-Square* nya semakin rendah. Semakin kecil nilai *X<sup>2</sup>* maka semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland *et al.*, 1996 dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.55).

2). *The Root Mean of Square Error of Approximation (RMSEA)*

RMSEA (*The Root Mean Square of Approximation*), yang menunjukkan *goodness-of-fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al.*, 1995 dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.56), yang mana nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Codeck, 1993 dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.56).

3). *Goodness of Fit Index (GFI)*

GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah suatu ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.

4). *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*

AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair *et al.*, 1995; Hulland *et al.*, 1996 dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.57).

5). CMIN/ DF

CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $x^2$  dibagi DF-nya disebut  $x^2$  relatif. Bila nilai  $x^2$  relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.58).

6). *Tucker Lewis Index (TLI)*

TLI (*Tucker Lewis Index*) yang merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana model  $\geq 0,95$  (Hair *et al.*, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.60).

7). *Comparative Fit Index (CFI)*

CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1 berarti mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p. 60). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

**Tabel 3.4**

**Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness of-fit Index*)**

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>-- Cut Off Value</i>
$X^2$ - <i>Chi - Square Significancy Probability</i>	Diharapkan kecil $\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Selain itu juga dilakukan perbandingan terhadap *baseline* model dari output AMOS, yaitu antara model yang dianalisis dengan *Saturated* dan *Independence* modelnya.

2). Uji Reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji (model fit) maka dilakukan penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa

dalam model satu dimensi, indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/ faktor laten yang umum. Reliabilitas diukur melalui nilai besaran *composite reliability* dan *variance extracted* dari masing-masing konstruk. Tingkat reliabilitas sebesar 0,70 merupakan indikasi reliabelnya sebuah konstruk (Augusty Ferdinand, 2002, p.63).

#### **7. Interpretasi dan Modifikasi Model**

Tahap paling akhir adalah menginterpretasikan suatu model dan memodifikasikan model bagi beberapa model yang tidak memenuhi syarat dalam pengujian yang dilakukan. Hair *et al.* (1995) dalam Augusty Ferdinand (2000, p.65) memberikan pedoman, untuk mempertimbangkan akan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5% apabila jumlah residual lebih dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai yang dihasilkan model cukup besar yaitu  $\geq 2,58$ , maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual* yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2,58$ , diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

## **BAB IV ANALISIS DATA**

Bab ini menyajikan gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan *Full Model of Structural Equation Modeling* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis di atas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, pemilihan matriks input dan teknik estimasi menjadi awal konten pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis hipotesis penelitian.

### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif**

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab-sebelumnya, perusahaan farmasi di Semarang dipilih menjadi objek penelitian dengan manajer penjualan sebagai respondennya. Deskripsi perusahaan farmasi di Semarang menurut besarnya investasi tampak dalam tabel 4.1 di bawah ini.

**Tabel 4.1**

**Perusahaan Farmasi yang menjadi Objek Penelitian**

Jenis Usaha	Jumlah Keseluruhan	Jumlah Responden Terpilih
Kecil	121	54
Menengah	99	44
Besar	2	2
Total	222	100

Sumber: Dinas Perindag Kota Semarang

Agar akurasi hasil penelitian terjamin, maka penelitian ini mensyaratkan usia perusahaan minimal lima tahun dan usia kerja manajer penjualan di bidang farmasi minimal selama satu tahun. Perbandingan manajer penjualan yang memenuhi syarat menjadi responden dan tidak memenuhi syarat menjadi responden tampak dalam tabel 4.2 di bawah ini.

**Tabel 4.2**

**Kategori Perusahaan menurut Usia Operasinya**

Jenis Usaha	Jumlah Perusahaan yang berusia $\geq 5$ th	Jumlah Perusahaan yang berusia $<5$ th	Jumlah Keseluruhan
Kecil	107	14	121
Menengah	98	1	99
Besar	2	-	2
	207	15	222

Sumber: data sekunder dari Dinas Perindag yang diolah dalam penelitian ini, 2004

Penelitian ini telah mewawancarai seratus responden terpilih dengan data spesifikasi perusahaan secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran.

## **4.2 Proses dan Hasil Analisis Data**

### **4.2.1 Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Matriks input yang dapat digunakan adalah korelasi atau kovarians. Karena yang diuji adalah hubungan kausalitas, maka input yang digunakan dalam operasi

SEM adalah kovarians (Ferdinand, 2002). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data tersaji dalam tabel 4.3.

Adapun teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method*. Dan seperti yang telah dijelaskan di atas, *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis, kemudian *Full Model of Structural Equation Modeling* (SEM) menjadi tahapan penjabar hasil akhir penelitian.

#### 4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori

Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 29 *unobserved variables* dan 20 *observed variables* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori ditampilkan pada gambar 4.1 dan 4.2, serta tabel 4.4 – tabel 4.7.

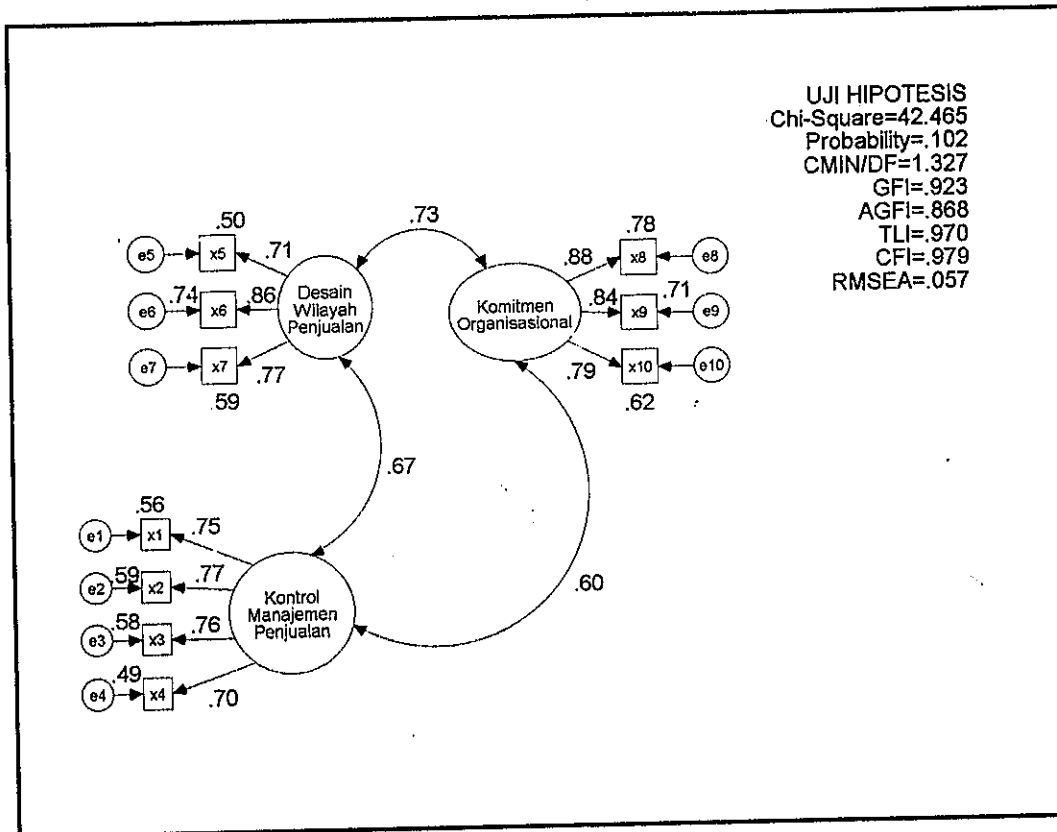
Tabel 4.3

Sample Covarians – Estimates

	x7	x6	x5	x20	x19	x18	x15	x16	x17	x14	x3	x12	x11	x8	x9	x10	x1	x2	x3	x4
x7	2.534	1.808	1.568	0.62	0.488	0.512	1.027	1.193	1.23	1.354	1.516	1.316	1.392	1.495	1.419	1.145	0.897	0.806	0.822	1.209
x6	1.808	3.08	1.815	0.96	0.739	0.626	1.379	1.621	1.845	1.618	2.079	1.881	1.951	1.699	1.712	1.389	1.157	1.217	1.423	1.567
x5	1.568	1.815	2.937	0.505	0.387	0.521	1.109	1.281	1.553	1.158	1.137	1.519	1.288	1.324	1.42	1.084	0.807	0.724	0.73	1.492
x20	0.62	0.96	0.505	2.71	0.885	0.87	0.65	1.02	1.045	1.04	1.135	1.215	0.895	0.6	1.065	1	0.85	1.055	0.655	0.82
x19	0.488	0.739	0.387	0.885	1.789	0.853	0.379	0.961	0.868	0.658	0.794	0.817	0.756	0.678	0.678	0.538	0.485	0.87	0.549	0.626
x18	0.512	0.626	0.521	0.87	0.853	2.512	0.081	0.539	0.425	0.442	0.649	0.595	0.727	0.247	0.694	0.167	0.295	0.323	0.223	0.309
x15	1.027	1.379	1.109	0.65	0.379	0.081	2.898	2.152	1.92	1.867	1.808	1.443	1.671	1.408	1.464	1.218	1.264	1.003	0.816	1.254
x16	1.193	1.621	1.281	1.02	0.961	0.539	2.152	3.158	2.11	2.133	1.992	1.847	2.029	1.762	1.916	1.552	1.406	1.257	1.174	1.706
x17	1.23	1.845	1.553	1.045	0.868	0.425	1.92	2.11	3.108	1.69	1.878	1.608	1.748	1.615	1.608	1.335	1.1	1.258	1.128	1.455
x14	1.354	1.618	1.158	1.04	0.658	0.442	1.867	2.133	1.69	3.014	2.286	1.896	2.192	1.725	1.919	1.565	1.547	1.566	1.242	1.519
x13	1.516	2.079	1.137	1.135	0.794	0.649	1.808	1.992	1.878	2.286	3.508	2.464	2.442	1.757	2.066	1.607	1.392	1.352	1.358	1.463
x12	1.316	1.881	1.519	1.215	0.817	0.595	1.443	1.847	1.608	1.896	2.464	3.545	2.138	1.794	2.072	1.554	1.391	1.522	1.359	1.5
x11	1.392	1.951	1.288	0.895	0.756	0.727	1.671	2.029	1.748	2.192	2.442	2.138	3.269	1.892	2.087	1.792	1.305	1.155	1.186	1.544
x8	1.495	1.699	1.324	0.6	0.678	0.247	1.408	1.762	1.615	1.725	1.757	1.794	1.892	3.036	2.427	2.046	0.87	1.1	1.079	1.252
x9	1.419	1.712	1.42	1.065	0.678	0.694	1.464	1.916	1.608	1.919	2.066	2.072	2.087	2.427	3.518	2.117	1.148	1.359	0.863	1.375
x10	1.145	1.389	1.084	1	0.538	0.167	1.218	1.552	1.335	1.565	1.607	1.554	1.792	2.046	2.117	2.876	1.07	0.99	0.959	1.272
x1	0.897	1.157	0.807	0.85	0.485	0.295	1.264	1.406	1.1	1.547	1.392	1.391	1.305	0.87	1.148	1.07	2.654	1.573	1.634	1.288
x2	0.806	1.217	0.724	1.055	0.87	0.323	1.003	1.257	1.258	1.566	1.352	1.522	1.155	1.1	1.359	0.99	1.573	2.601	1.556	1.416
x3	0.822	1.423	0.73	0.655	0.549	0.223	0.816	1.174	1.128	1.242	1.358	1.359	1.186	1.079	0.863	0.959	1.634	1.556	2.668	1.371
x4	1.209	1.567	1.492	0.82	0.626	0.309	1.254	1.706	1.455	1.519	1.463	1.5	1.544	1.252	1.375	1.272	1.288	1.416	1.371	2.76

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatori 1**



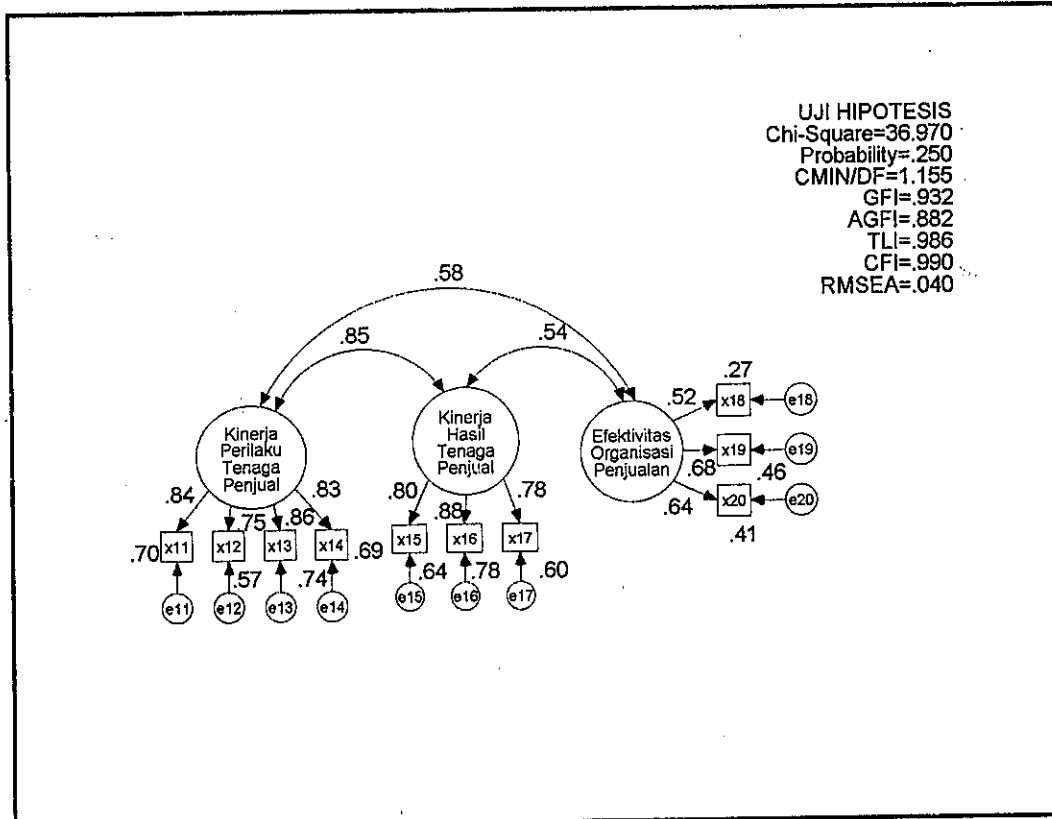
Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

**Tabel 4.4**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori 1**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Olah Data</b>	<b>Evaluasi Model</b>
<i>Chi-Square</i>	$\chi^2$ dengan df:32 = 46,194	42,465	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,102	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,923	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,868	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,970	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,979	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,327	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,057	Baik

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori 2**



Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

**Tabel 4.5**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model  
Pada Analisis Faktor Konfirmatori 2**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	$\chi^2$ dengan df:32 = 46,194	36,970	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,250	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,932	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,882	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,990	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,155	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,040	Baik

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

Tabel 4.6 --

**Regression Weight**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori 1**

	Estimate	Stdized Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3 <-- KMP	1	0.763				
x2 <-- KMP	0.993	0.767	0.137	7.243	0.000	par-1
x1 <-- KMP	0.98	0.749	0.135	7.237	0.000	par-2
x4 <-- KMP	0.938	0.703	0.146	6.445	0.000	par-3
x7 <-- DWP	1	0.768				
x6 <-- DWP	1.232	0.857	0.156	7.916	0.000	par-4
x5 <-- DWP	0.993	0.708	0.143	6.936	0.000	par-5
x8 <-- KO	1	0.881				
x9 <-- KO	1.031	0.844	0.102	10.119	0.000	par-6
x10 <-- KO	0.867	0.785	0.094	9.206	0.000	par-7

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

Tabel 4.7

**Regression Weight**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori 2**

	Estimate	Stdized Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x14 <-- KPTP	1	0.831				
x13 <-- KPTP	1.116	0.86	0.111	10.091	0.000	par-1
x12 <-- KPTP	0.984	0.754	0.118	8.325	0.000	par-2
x11 <-- KPTP	1.047	0.835	0.107	9.815	0.000	par-3
x17 <-- KHTP	1	0.777				
x16 <-- KHTP	1.147	0.884	0.127	9.038	0.000	par-4
x15 <-- KHTP	0.994	0.8	0.12	8.301	0.000	par-5
x18 <-- EOP	1	0.522				
x19 <-- EOP	1.092	0.676	0.281	3.883	0.000	par-6
x20 <-- EOP	1.276	0.642	0.356	3.585	0.000	par-7

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa hampir semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti yang telah ditetapkan. Nilai AGFI tidak

memenuhi batasan persyaratan  $AGFI \geq 0,90$ . Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang dapat diterima.

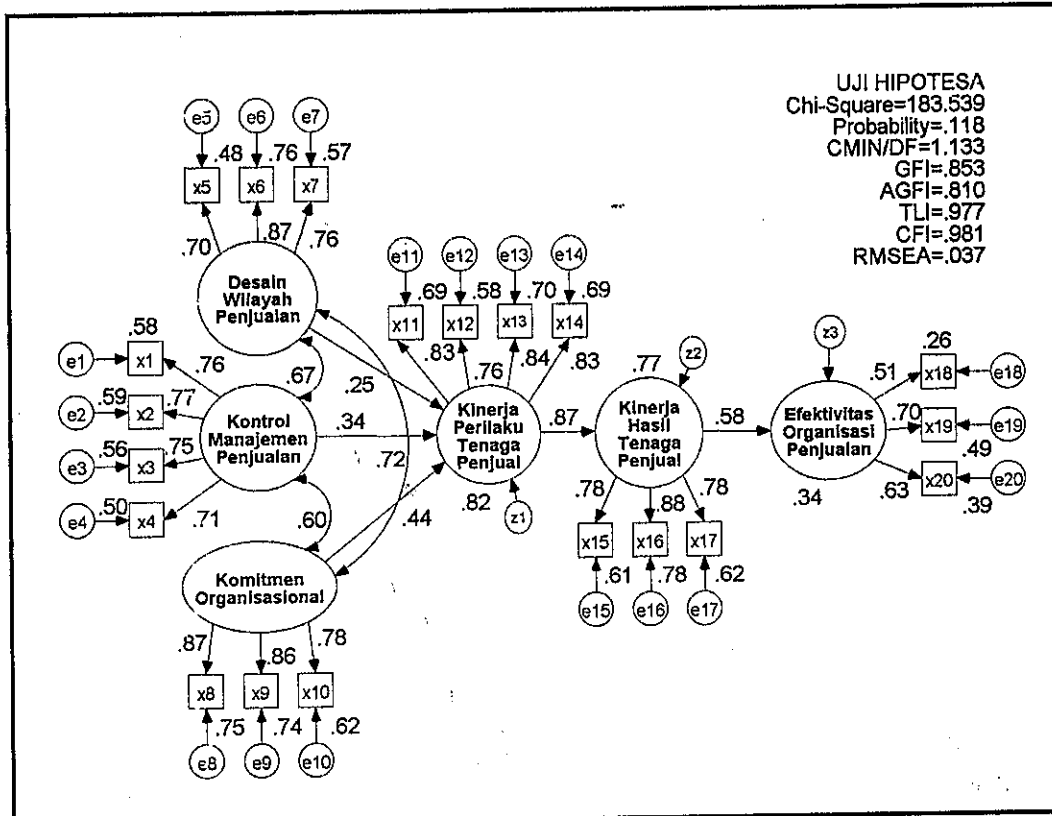
Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansinya yaitu sebesar 0,102 pada konfirmatori 1 dan 0,250 pada konfirmatori 2, yang berarti di atas 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi, dapat diterima. Oleh karena itu, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Kemudian hasil pengolahan di atas juga menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR yang di atas 1,96 dengan P yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.2.3 Analisis *Structural Equation Modelling*

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) model penuh (*full model*), dimana uji kesesuaian dan uji statistik akan dilakukan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada gambar 4.3, tabel 4.8, dan tabel 4.9.

**Gambar 4.3**  
**Hasil Pengujian**  
**Structural Equation Model**



Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

Keterangan:

- x1: pengawasan
- x2: pengarahan
- x3: pengevaluasian
- x4: pemberian *reward*
- x5: potensi pasar
- x6: cakupan wilayah penjualan  
(*area coverage*)
- x7: jumlah pelanggan
- x8: loyalitas
- x9: kesediaan dalam melaksanakan  
tugas

- x10: totalitas dalam bekerja
- x11: pengetahuan teknis
- x12: penjualan adaptif
- x13: presentasi penjualan
- x14: perencanaan penjualan
- x15: target penjualan
- x16: tingkat penjualan
- x17: penjualan produk baru
- x18: volume penjualan
- x19: porsi pasar
- x20: profitabilitas

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fix index*) atas proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel. Dari hasil pengolahan data atas model yang dikembangkan didapatkan nilai *goodness of fit*

(GFI) sebesar 0,853. Untuk menguji lebih lanjut nilai GFI, *fit index* di atas selanjutnya di-*adjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of fit index* (AGFI) adalah 0,810.

Hasil uji kesesuaian dari model di atas tidak memenuhi batasan  $GFI \geq 0,90$  dan  $AGFI \geq 0,90$ . Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang dapat diterima. Hal ini ditunjukkan pada hasil uji *fit index* yang lain seperti: *Chi-square statistic*, *rmsea*, dan *cmin/df*. Fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada *full model*. Secara ringkas, hasil uji kesesuaian model penelitian tampak pada tabel 4.8 di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
**Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit***

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Model	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	$\chi^2$ dengan df:162 = 192,700	183,539	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,118	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,853	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,810	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,977	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,981	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,133	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,037	Baik

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

Nilai *probability* sebesar 0,118 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dengan matriks kovarians yang diestimasi. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini diartikan bahwa hipotesis nol yang menyatakan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak berbeda,

dapat diterima. Secara umum, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Untuk uji statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakkan melalui nilai P dan CR masing-masing hubungan antar variabel. Untuk proses pengujian statistik ini tampak pada tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
***Regression Weights***

	Estimate	Stdized Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KPTP <-- KMP	0.44	0.344	0.136	3.239	0.001	par-1
KPTP <-- KO	0.492	0.435	0.13	3.785	0.000	par-3
KPTP <-- DWP	0.314	0.249	0.159	1.973	0.048	par-4
KHTP <-- KPTP	0.804	0.875	0.104	7.749	0.000	par-19
EOP <-- KHTP	0.34	0.579	0.095	3.593	0.000	par-2
x4 <-- KMP	1	0.707				
x3 <-- KMP	1.041	0.749	0.16	6.503	0.000	par-5
x2 <-- KMP	1.05	0.765	0.158	6.665	0.000	par-6
x1 <-- KMP	1.052	0.759	0.162	6.484	0.000	par-7
x10 <-- KO	1	0.785				
x9 <-- KO	1.209	0.858	0.133	9.107	0.000	par-8
x8 <-- KO	1.137	0.868	0.122	9.324	0.000	par-9
x12 <-- KPTP	0.955	0.764	0.109	8.786	0.000	par-10
x13 <-- KPTP	1.044	0.839	0.102	10.193	0.000	par-11
x14 <-- KPTP	0.961	0.833	0.096	10.021	0.000	par-12
x17 <-- KHTP	1	0.784				
x16 <-- KHTP	1.135	0.883	0.122	9.272	0.000	par-13
x15 <-- KHTP	0.964	0.783	0.117	8.255	0.000	par-14
x18 <-- EOP	1	0.513				
x19 <-- EOP	1.152	0.7	0.299	3.853	0.000	par-15
x20 <-- EOP	1.269	0.626	0.359	3.536	0.000	par-16
x5 <-- DWP	1	0.696				
x6 <-- DWP	1.285	0.874	0.175	7.361	0.000	par-17
x7 <-- DWP	1.009	0.757	0.148	6.831	0.000	par-18
x11 <-- KPTP	1	0.832				

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

#### 4.2.4 Proses Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi ini dapat muncul karena beberapa kondisi sebagai berikut:

- a. Adanya *standard error* dengan nilai yang sangat besar.
- b. Adanya angka yang aneh seperti nilai *varians error* negatif
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni di atas 0,90.

Problem identifikasi seperti di atas relatif tidak terjadi (ditemukan) dalam penelitian ini.

#### 4.2.5 Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM

Proses permodelan dalam SEM menuntut terpenuhinya beberapa asumsi. Berikut ini disajikan beberapa bahasan tentang asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan program AMOS 4.01.

##### 4.2.5.1 Evaluasi *Outlier Univariate*

Pengujian tentang ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *z score* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *z score* yang berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka hal ini berarti termasuk dalam kategori *outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* dapat dilihat dalam tabel 4.10.

Tabel 4.10

## Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	100	-1.73441	2.54055	1.14E-15	1.00000
Zscore(x2)	100	-1.74592	2.57262	1.04E-15	1.00000
Zscore(x3)	100	-2.52821	2.34545	-2.15E-16	1.00000
Zscore(x4)	100	-2.31163	2.47932	8.68E-16	1.00000
Zscore(x5)	100	-2.16554	2.47905	3.03E-16	1.00000
Zscore(x6)	100	-1.68961	2.27927	-2.66E-16	1.00000
Zscore(x7)	100	-2.45039	2.5504	3.82E-17	1.00000
Zscore(x8)	100	-2.24975	2.31827	3.43E-16	1.00000
Zscore(x9)	100	-2.18031	2.0636	7.57E-16	1.00000
Zscore(x10)	100	-2.31147	2.38188	-1.87E-16	1.00000
Zscore(x11)	100	-2.21773	2.18471	8.65E-16	1.00000
Zscore(x12)	100	-2.15079	2.07681	-1.62E-16	1.00000
Zscore(x13)	100	-2.09853	2.15166	-1.05E-16	1.00000
Zscore(x14)	100	-2.24678	2.33849	1.02E-15	1.00000
Zscore(x15)	100	-1.72994	2.36113	2.69E-17	1.00000
Zscore(x16)	100	-2.26186	2.21707	8.86E-16	1.00000
Zscore(x17)	100	-2.11662	2.39884	-2.26E-17	1.00000
Zscore(x18)	100	-1.74537	2.64944	-9.71E-17	1.00000
Zscore(x19)	100	-1.83737	2.62588	8.64E-16	1.00000
Zscore(x20)	100	-2.11544	2.71985	3.90E-18	1.00000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

4.2.5.2 Evaluasi *Outlier Multivariate*

*Outlier* pada tingkat *multivariate* dapat dilihat dari jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program AMOS 4.01. Dari hasil pengolahan data (lihat lampiran) telah diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 6,461 dan maksimal adalah 39,301. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas yakni 20

(jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 45,314, maka nilai mahalanobis yang melebihi disebut sebagai *outlier multivariate*.

Dalam analisis ini, bila *outlier* ditemukan maka data tersebut tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena tidak terdapat alasan khusus dari profil responden yang mengharuskannya keluar dari proses analisis. Namun, dalam analisis ini tidak diketemukan adanya *outlier multivariate*.

#### 4.2.5.3 Uji Normalitas Data

Tingkat normalitas data dalam penelitian juga harus diuji. Hal ini merupakan persyaratan operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan kriteria  $c.r. \leq +2,58$  atau  $c.r. \geq -2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan perintah *test for normality and outliers*, dengan hasil pengolahan (*output*) tampak pada tabel 4.11. Dari tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa angka pada kolom *c.r.* berada dalam rentang nilai  $c.r. \leq +2,58$  atau  $c.r. \geq -2,58$ , pada tingkat signifikansi 1 %. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal.

Tabel 4.11

*Assesment of Normality*

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x7	2	10	0.548	2.236	0.257	0.525
x6	3	10	0.586	2.391	-0.625	-1.28
x5	2	10	0.542	2.213	-0.233	-0.48
x20	2	10	0.262	1.071	0.133	0.272
x19	3	9	0.378	1.541	-0.172	-0.35
x18	3	10	0.469	1.916	-0.68	-1.39
x15	3	10	0.5	2.042	-0.326	-0.67
x16	2	10	0.41	1.674	-0.534	-1.09
x17	2	10	0.394	1.607	-0.121	-0.25
x14	2	10	0.329	1.345	0.182	0.371
x13	2	10	0.264	1.079	-0.223	-0.46
x12	2	10	0.42	1.716	-0.516	-1.05
x11	2	10	0.29	1.185	-0.144	-0.29
x8	2	10	0.432	1.764	-0.197	-0.4
x9	2	10	0.341	1.391	-0.149	-0.3
x10	2	10	0.045	0.182	0.132	0.269
x1	3	10	0.342	1.395	-0.704	-1.44
x2	3	10	0.334	1.364	-0.657	-1.34
x3	2	10	0.35	1.43	-0.322	-0.66
x4	2	10	0.38	1.551	-0.408	-0.83
Multivariate					27.683	4.666

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

4.2.5.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sampel didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\text{Determinant of Sample Covariance Matrix} = 2.7798e+003$$

Melihat nilai determinan matriks kovarians sampel yang jauh dari nilai nol, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

#### 4.2.5.5 Uji Kesesuaian

Uji ini dilakukan untuk tujuan diketahuinya seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model tampak dalam tabel 4.12.

**Tabel 4.12**

#### Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	$\chi^2$ dengan df: 162 = 192,700	183,539	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,118	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,853	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,810	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,977	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,981	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,133	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,037	Baik

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

Dari delapan kriteria yang disyaratkan, enam diantaranya diprediksi baik dan dua marjinal. Relatif wajar bila kemudian secara umum disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang relatif baik.

#### 4.2.6 Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian sehingga dapat dikatakan baik, maka nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil harus terpenuhi. Nilai  $\pm 2,58$  merupakan batas nilai *Standardized Residual Covariance* yang disyaratkan (Ferdinand, 2002). Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian tampak dalam tabel 4.13.

Tabel 4.13

*Standardized Residual Covariance*

	x7	x6	x5	x20	x19	x18	x15	x16	x17	x14	x13	x12	x11	x8	x9	x10	x1	x2	x3	x4
x7	0	-0.11	0.424	0.446	0.151	0.459	-0.31	-0.39	0.232	-0.1	0.032	-0.19	-0.15	0.571	0.048	-0.05	-0.38	-0.7	-0.61	0.907
x6	-0.11	0	-0.04	1.085	0.661	0.434	-0.13	-0.15	1.071	-0.41	0.425	0.339	0.312	0.055	-0.2	-0.27	-0.38	-0.18	0.508	1.116
x5	0.424	-0.04	0	0.032	-0.27	0.47	0.008	-0.07	1.244	-0.65	-1	0.438	-0.41	0.053	0.085	-0.21	-0.63	-0.91	-0.85	1.82
x20	0.446	1.085	0.032	0	-0.33	0	-0.5	0.269	0.724	0.957	0.98	1.447	0.352	-0.17	1.174	1.494	1.277	2.048	0.584	1.237
x19	0.151	0.661	-0.27	-0.33	0	0.412	-1.43	0.435	0.473	-0.12	0.183	0.515	0.166	0.363	0.193	0.08	0.139	1.881	0.447	0.855
x18	0.459	0.434	0.47	0.12	0	0.412	-1.96	-0.68	-0.78	-0.54	0.007	0.011	0.363	-0.94	0.49	-1.04	-0.38	-0.27	-0.63	-0.24
x15	-0.31	-0.13	0.008	-0.5	-1.43	-1.96	0	0.165	0.22	0.528	-0.06	-0.64	-0.23	-0.13	-0.22	-0.19	0.493	-0.37	-0.96	0.64
x16	-0.39	-0.15	-0.07	0.269	0.435	-0.68	0.165	0	-0.16	0.4	-0.41	-0.32	-0.1	0.15	0.256	0.145	0.29	-0.17	-0.39	1.419
x17	0.232	1.071	1.244	0.724	0.473	-0.78	0.22	-0.16	0	-0.17	-0.06	-0.35	-0.2	0.317	0.015	0.031	-0.19	0.331	-0.06	1.129
x14	-0.1	-0.41	-0.65	0.957	-0.12	-0.54	0.528	0.4	-0.17	0	0.035	-0.47	0.042	-0.21	0.009	-0.06	0.516	0.59	-0.4	0.64
x13	0.032	0.425	-1	0.98	0.183	0.007	-0.64	-0.41	-0.06	0.035	0	0.487	0.187	-0.52	-0.04	-0.31	-0.33	-0.44	-0.38	0.101
x12	-0.19	0.339	0.438	1.447	0.515	0.011	-0.64	-0.32	-0.35	-0.47	0.487	0	-0.06	0.012	0.418	-0.06	0.046	0.444	-0.01	0.565
x11	-0.15	0.312	-0.41	0.352	0.166	0.363	-0.23	-0.1	-0.2	0.042	0.187	-0.06	0	0.051	0.238	0.412	-0.41	-0.86	-0.73	0.531
x8	0.571	0.055	0.053	-0.17	0.363	-0.94	-0.13	0.15	0.317	-0.21	-0.52	0.012	0.051	0	-0.02	0.092	-0.84	-0.08	-0.12	0.581
x9	0.048	-0.2	0.085	1.174	0.193	0.49	-0.22	0.256	0.015	0.009	-0.04	0.418	0.238	-0.02	0	-0.07	-0.16	0.494	-0.98	0.707
x10	-0.05	-0.27	-0.21	1.494	0.08	-1.04	-0.19	0.145	0.031	-0.06	-0.31	-0.06	0.412	0.092	-0.07	0	0.266	0	-0.08	1.102
x1	-0.38	-0.38	-0.63	1.277	0.139	-0.38	0.493	0.29	-0.19	0.516	-0.33	0.046	-0.41	-0.84	-0.16	0.266	0	0.15	0.391	-0.54
x2	-0.7	-0.18	-0.91	2.048	1.881	-0.27	-0.37	-0.17	0.331	0.59	-0.44	0.444	-0.86	-0.08	0.494	0	0.15	0	0.146	-0.11
x3	-0.61	0.508	-0.85	0.584	0.447	-0.63	-0.96	-0.39	-0.06	-0.4	-0.38	-0.01	-0.73	-0.12	-0.98	-0.08	0.391	0.146	0	-0.22
x4	0.907	1.116	1.82	1.237	0.855	-0.24	0.64	1.419	1.129	0.64	0.101	0.565	0.531	0.581	0.707	1.102	-0.54	-0.11	-0.22	0

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

### 4.3 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*. Nilai *cut of value*-nya masing-masing adalah 0,70 dan 0,50.

#### 4.3.1 Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01.
- $E_j$  adalah *Measurement Error* dari setiap indikator. *Measurement Error* dapat diperoleh dari perhitungan:  $1 - (\text{error})$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus di atas tersaji dalam tabel 4.14. Tabel tersebut merupakan

rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

#### 4.3.2 *Variance Extract*

*Variance Extract* merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Minimum nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah sebesar 0,50. Persamaan untuk mendapatkan *variance extract* adalah:

$$Variance\ Extract = \frac{\sum Standard\ Loading^2}{\sum Standard\ Loading^2 + \sum E_j} \dots\dots\dots(2)$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam tabel 4.14.

Tabel 4.14

Hasil Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

	Loading	Loading <sup>2</sup>	Error	1-Error	( $\sum$ Loading) <sup>2</sup>	Const. Reliably	Var. Extr
KMP					8.9401	0.8347	0.5583
x1	0.76	0.5776	0.58	0.42			
x2	0.77	0.5929	0.59	0.41			
x3	0.75	0.5625	0.56	0.44			
x4	0.71	0.5041	0.5	0.5			
$\sum$	2.99	2.2371	2.23	1.77			
DWP					5.4289	0.8202	0.6052
x5	0.7	0.49	0.48	0.52			
x6	0.87	0.7569	0.76	0.24			
x7	0.76	0.5776	0.57	0.43			
$\sum$	2.33	1.8245	1.81	1.19			
KO					6.3001	0.8762	0.7028
x8	0.87	0.7569	0.75	0.25			
x9	0.86	0.7396	0.74	0.26			
x10	0.78	0.6084	0.62	0.38			
$\sum$	2.51	2.1049	2.11	0.89			
KPTP					10.6276	0.9116	0.6569
x11	0.83	0.6889	0.69	0.31			
x12	0.76	0.5776	0.58	0.42			
x13	0.84	0.7056	0.7	0.3			
x14	0.83	0.6889	0.69	0.31			
$\sum$	3.26	1.9721	1.97	1.03			
KHTP					5.9536	0.8574	0.6679
x15	0.78	0.6084	0.61	0.39			
x16	0.88	0.7744	0.78	0.22			
x17	0.78	0.6084	0.62	0.38			
$\sum$	2.44	1.9912	2.01	0.99			
EOP					3.3856	0.7480	0.5015
x18	0.51	0.2601	0.26	0.74			
x19	0.7	0.49	0.49	0.51			
x20	0.63	0.3969	0.39	0.61			
$\sum$	1.84	1.147	1.14	1.86			

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

Dari tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas dan *variance extract* berada di atas batas nilai yang telah disyaratkan. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel* relatif mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

#### **4.4 Analisis Pengaruh**

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung ditampilkan pada tabel 4.15, kemudian pengaruh secara tidak langsung tampak pada tabel 4.16, dan pengaruh total ditunjukkan pada tabel 4.17.

Tabel 4.15

## Estimasi Pengaruh Langsung

	DWP	KO	KMP	KPTP	KHTP	EOP
KPTP	0.249	0.435	0.344	0	0	0
KHTP	0	0	0	0.875	0	0
EOP	0	0	0	0	0.579	0
x7	0.757	0	0	0	0	0
x6	0.874	0	0	0	0	0
x5	0.696	0	0	0	0	0
x20	0	0	0	0	0	0.626
x19	0	0	0	0	0	0.7
x18	0	0	0	0	0	0.513
x15	0	0	0	0	0.783	0
x16	0	0	0	0	0.883	0
x17	0	0	0	0	0.784	0
x14	0	0	0	0.833	0	0
x13	0	0	0	0.839	0	0
x12	0	0	0	0.764	0	0
x11	0	0	0	0.832	0	0
x8	0	0.868	0	0	0	0
x9	0	0.858	0	0	0	0
x10	0	0.785	0	0	0	0
x1	0	0	0.759	0	0	0
x2	0	0	0.765	0	0	0
x3	0	0	0.749	0	0	0
x4	0	0	0.707	0	0	0

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

Dari tabel 4.15 dapat diketahui bahwa kinerja perilaku tenaga penjual (KPTP) mendapat pengaruh langsung dari desain wilayah penjualan (DWP) sebesar 0,249; dari komitmen organisasional (KO) sebesar 0,435 dan dari kontrol manajemen penjualan (KMP) sebesar 0,344. Terdapat pula pengaruh langsung kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual (KHTP) sebesar 0,875. Kinerja hasil tenaga penjual memberikan pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi penjualan (EOP) sebesar 0,579.

Pengaruh langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai lambda dari masing-masing indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis.

**Tabel 4.16**  
**Estimasi Pengaruh Tidak Langsung**

	DWP	KO	KMP	KPTP	KHTP	EOP
KPTP	0	0	0	0	0	0
KHTP	0.218	0.381	0.301	0	0	0
EOP	0.126	0.221	0.174	0.507	0	0
x7	0	0	0	0	0	0
x6	0	0	0	0	0	0
x5	0	0	0	0	0	0
x20	0.079	0.138	0.109	0.317	0.363	0
x19	0.088	0.154	0.122	0.355	0.405	0
x18	0.065	0.113	0.089	0.26	0.297	0
x15	0.171	0.298	0.235	0.685	0	0
x16	0.192	0.336	0.265	0.773	0	0
x17	0.171	0.299	0.236	0.686	0	0
x14	0.208	0.363	0.286	0	0	0
x13	0.209	0.365	0.288	0	0	0
x12	0.19	0.333	0.262	0	0	0
x11	0.207	0.362	0.286	0	0	0
x8	0	0	0	0	0	0
x9	0	0	0	0	0	0
x10	0	0	0	0	0	0
x1	0	0	0	0	0	0
x2	0	0	0	0	0	0
x3	0	0	0	0	0	0
x4	0	0	0	0	0	0

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

Tabel 4.16 menunjukkan pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Tampak bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari desain wilayah penjualan (DWP) terhadap kinerja hasil tenaga penjual (KHTP) sebesar 0,218 dan terhadap efektivitas organisasi penjualan

(EOP) sebesar 0,126. Komitmen organisasional (KO) memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja hasil tenaga penjual (KHTP) sebesar 0,381 dan terhadap efektivitas organisasi penjualan (EOP) sebesar 0,221. Kontrol manajer penjualan (KMP) memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja hasil tenaga penjual (KHTP) sebesar 0,301 dan terhadap efektivitas organisasi penjualan (EOP) sebesar 0,174. Kinerja perilaku tenaga penjualan (KPTP) memberikan pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi penjualan (EOP) sebesar 0,507.

**Tabel 4.17**  
**Estimasi Pengaruh Total**

	DWP	KO	KMP	KPTP	KHTP	EOP
KPTP	0.249	0.435	0.344	0	0	0
KHTP	0.218	0.381	0.301	0.875	0	0
EOP	0.126	0.221	0.174	0.507	0.579	0
x7	0.757	0	0	0	0	0
x6	0.874	0	0	0	0	0
x5	0.696	0	0	0	0	0
x20	0.079	0.138	0.109	0.317	0.363	0.626
x19	0.088	0.154	0.122	0.355	0.405	0.7
x18	0.065	0.113	0.089	0.26	0.297	0.513
x15	0.171	0.298	0.235	0.685	0.783	0
x16	0.192	0.336	0.265	0.773	0.883	0
x17	0.171	0.299	0.236	0.686	0.784	0
x14	0.208	0.363	0.286	0.833	0	0
x13	0.209	0.365	0.288	0.839	0	0
x12	0.19	0.333	0.262	0.764	0	0
x11	0.207	0.362	0.286	0.832	0	0
x8	0	0.868	0	0	0	0
x9	0	0.858	0	0	0	0
x10	0	0.785	0	0	0	0
x1	0	0	0.759	0	0	0
x2	0	0	0.765	0	0	0
x3	0	0	0.749	0	0	0
x4	0	0	0.707	0	0	0

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2004

Tabel 4.17 menunjukkan pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung. Dengan kalimat lain, tabel 4.17 merupakan akumulasi pengaruh langsung dan tidak langsung sekaligus.

#### 4.5 Hubungan Antar Variabel

Tahapan ini merupakan pembuktian statistik hubungan antar variabel dalam penelitian ini atau berdasarkan pada hipotesis yang diajukan. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara umum, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yakni di atas  $\pm 1,96$  untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Jika hasil olah data memenuhi persyaratan tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat dinyatakan diterima.

Pengujian hipotesis penelitian dikupas secara terinci dan bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan. Pada penelitian ini, lima hipotesis diajukan dan pembahasannya adalah sebagai berikut:

##### 4.5.1 Hubungan Antara Kontrol Manajemen Penjualan dengan Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Hubungan antara variabel kontrol manajemen penjualan dengan kinerja perilaku tenaga penjual ditunjukkan oleh hipotesis pertama dalam penelitian ini, yaitu: Semakin tinggi tingkat kontrol manajer penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai

CR pada hubungan antara variabel kontrol manajer penjualan dan variabel kinerja perilaku tenaga penjualan seperti yang tampak pada tabel 4.9 adalah sebesar 3,239; dengan nilai P sebesar 0,001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis pertama yang berbunyi “Semakin tinggi tingkat kontrol manajer penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual” terbukti.

Variabel kontrol manajemen penjualan dibentuk oleh 4 indikator yaitu: pengawasan, pengarahan, pengevaluasian, dan pemberian *reward*. Masing-masing indikator tersebut berturut-turut mempunyai nilai *regression weight* sebesar: 0,76; 0,77; 0,75; dan 0,71; dengan nilai  $CR \geq 2$  dan P sebesar 0,000. Indikator-indikator tersebut menunjukkan dukungan dalam membangun variabel kontrol manajemen penjualan. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut: pengawasan, pengarahan, pengevaluasian, dan pemberian *reward* merupakan indikator-indikator yang membangun variabel kontrol manajemen penjualan.

Sedangkan variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh 4 indikator yaitu: target penjualan, tingkat penjualan, dan penjualan produk baru. Masing-masing indikator tersebut berturut-turut mempunyai nilai *regression weight* sebesar: 0,78; 0,88; dan 0,78; dengan nilai  $CR \geq 2$  dan P sebesar 0,000. Indikator-indikator tersebut menunjukkan dukungan dalam membangun variabel

kinerja hasil tenaga penjual. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut: pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan merupakan indikator-indikator yang membangun variabel kinerja perilaku tenaga penjual.

#### 4.5.2 Hubungan Antara Desain Wilayah Penjualan dengan Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Hubungan antara variabel desain wilayah penjualan dengan kinerja perilaku tenaga penjual ditunjukkan oleh hipotesis kedua dalam penelitian ini, yaitu: Semakin tinggi tingkat kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel desain wilayah penjualan dan variabel kinerja perilaku tenaga penjual seperti yang tampak pada tabel 4.9 adalah sebesar 1,973 dengan nilai P sebesar 0,048. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kedua yang berbunyi “Semakin tinggi tingkat kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualan maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual” terbukti meskipun tingkat signifikansinya kecil.

Variabel desain wilayah penjualan dibentuk oleh indikator potensi pasar, cakupan wilayah penjualan, dan jumlah pelanggan. Nilai *regression weight* tiap-tiap indikator secara berurutan adalah sebesar: 0,48; 0,76; dan 0,57. Masing-

masing indikator memiliki nilai  $CR \geq 2$  dan  $P$  sebesar 0,000. Indikator-indikator tersebut menunjukkan dukungan dalam membangun variabel desain wilayah penjualan. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut: potensi pasar, cakupan wilayah penjualan, dan jumlah pelanggan merupakan indikator-indikator yang membangun variabel desain wilayah penjualan.

Sedangkan variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh 4 indikator yaitu: pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan. Masing-masing indikator tersebut berturut-turut mempunyai nilai *regression weight* sebesar: 0,69; 0,58; 0,70; dan 0,69; dengan nilai  $CR \geq 2$  dan  $P$  sebesar 0,000. Indikator-indikator tersebut menunjukkan dukungan dalam membangun variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut: pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan merupakan indikator-indikator yang membangun variabel kinerja perilaku tenaga penjual.

#### 4.5.3 Hubungan Antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Hubungan antara variabel komitmen organisasional dengan kinerja perilaku tenaga penjual ditunjukkan oleh hipotesis ketiga dalam penelitian ini, yaitu: Semakin tinggi derajat komitmen organisasional tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel komitmen organisasional dan variabel kinerja perilaku tenaga penjual seperti yang tampak pada tabel 4.9 adalah sebesar 3,785 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, karena di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi "Semakin tinggi derajat komitmen organisasional tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual" dinyatakan terbukti.

Variabel komitmen organisasional dibentuk oleh 3 indikator, yaitu: loyalitas, kesediaan dalam melaksanakan tugas, dan totalitas dalam bekerja. Nilai *regression weight* tiap-tiap indikator secara berurutan adalah sebesar: 0,87; 0,86; dan 0,78. Masing-masing indikator memiliki nilai  $CR \geq 2$  dan P sebesar 0,000. Indikator-indikator tersebut menunjukkan dukungan dalam membangun variabel komitmen organisasional. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut: loyalitas, kesediaan dalam melaksanakan tugas, dan totalitas dalam bekerja merupakan indikator-indikator yang membangun variabel komitmen organisasional.

Sedangkan variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh 4 indikator yaitu: pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan. Masing-masing indikator tersebut berturut-turut mempunyai nilai *regression weight* sebesar: 0,69; 0,58; 0,70; dan 0,69; dengan nilai  $CR \geq 2$  dan  $P$  sebesar 0,000. Indikator-indikator tersebut menunjukkan dukungan dalam membangun variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut: pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan merupakan indikator-indikator yang membangun variabel kinerja perilaku tenaga penjual.

#### 4.5.4 Hubungan Antara Kinerja Perilaku Tenaga Penjual dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Hubungan antara variabel kinerja perilaku tenaga penjualan dengan kinerja hasil tenaga penjual ditunjukkan oleh hipotesis keempat dalam penelitian ini, yaitu: Semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai  $CR$  pada hubungan antara variabel kinerja perilaku tenaga penjual dan variabel kinerja hasil tenaga penjual seperti yang tampak pada tabel 4.9 adalah sebesar 7,749 dengan nilai  $P$  sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk  $CR$  dan di bawah 0,05 untuk  $P$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keempat yang berbunyi "Semakin tinggi kinerja

perilaku tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual” terbukti.

Variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh 4 indikator yaitu: pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan. Masing-masing indikator tersebut berturut-turut mempunyai nilai *regression weight* sebesar: 0,69; 0,58; 0,70; dan 0,69; dengan nilai  $CR \geq 2$  dan  $P$  sebesar 0,000. Indikator-indikator tersebut menunjukkan dukungan dalam membangun variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut: pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan merupakan indikator-indikator yang membangun variabel kinerja perilaku tenaga penjual.

Sedangkan variabel kinerja hasil tenaga penjual dibentuk oleh 3 indikator yaitu: pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan. Masing-masing indikator tersebut berturut-turut mempunyai nilai *regression weight* sebesar: 0,69; 0,58; 0,70; dan 0,69; dengan nilai  $CR \geq 2$  dan  $P$  sebesar 0,000. Indikator-indikator tersebut menunjukkan dukungan dalam membangun variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut: target

penjualan, tingkat penjualan, dan penjualan produk baru merupakan indikator-indikator yang membangun variabel kinerja hasil tenaga penjual.

#### 4.5.5 Hubungan Antara Kinerja Hasil Tenaga Penjual dengan Efektivitas Organisasi Penjualan

Hubungan antara variabel kinerja hasil tenaga penjual dengan efektivitas organisasi penjualan ditunjukkan oleh hipotesis kelima dalam penelitian ini, yaitu: Semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi penjualan. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel kinerja hasil tenaga penjual dan variabel efektivitas organisasi penjualan seperti yang tampak pada tabel 4.9 adalah sebesar 3,593 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kelima yang berbunyi “Semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi penjualan” terbukti.

Variabel kinerja hasil tenaga penjual dibentuk oleh 3 indikator yaitu: pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan. Masing-masing indikator tersebut berturut-turut mempunyai nilai *regression weight* sebesar: 0,69; 0,58; 0,70; dan 0,69; dengan nilai  $CR \geq 2$  dan P sebesar 0,000. Indikator-indikator tersebut menunjukkan dukungan dalam membangun variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan

yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut: target penjualan, tingkat penjualan, dan penjualan produk baru merupakan indikator-indikator yang membangun variabel kinerja hasil tenaga penjual.

Sedangkan variabel efektivitas organisasi penjualan dibentuk oleh 3 indikator yaitu: volume penjualan, porsi pasar, dan profitabilitas. Masing-masing indikator tersebut berturut-turut mempunyai nilai *regression weight* sebesar: 0,51; 0,70; dan 0,63; dengan nilai  $CR \geq 2$  dan P sebesar 0,000. Indikator-indikator tersebut menunjukkan dukungan dalam membangun variabel efektivitas organisasi penjualan. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang telah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut: volume penjualan, porsi pasar, dan profitabilitas merupakan indikator-indikator yang membangun variabel efektivitas organisasi penjualan.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi (teoritis dan kebijakan manajerial). Bagian pertama berisi ringkasan penelitian kemudian kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis, yang dilanjutkan dengan penarikan kesimpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan dipaparkan tentang implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial akan menjelaskan tentang implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan pada penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala-kendala yang dihadapi oleh peneliti dan hal-hal yang membatasi. Bagian terakhir akan membahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa yang akan datang.

#### **5.1 Ringkasan**

Berdasarkan pemaparan di latar belakang pada Bab I dapat diketahui bahwa pada penelitian-penelitian terdahulu masih terdapat pembuktian yang lemah mengenai anteseden kinerja tenaga penjual (Churchill *et al.*, 1985), sehingga hal ini mengakibatkan memberikan pemahaman yang sangat terbatas mengenai dampak kinerja penjualan terhadap efektivitas organisasi penjualan (Baldauf *et al.*, 2001a, p.109). Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengkaji dampak faktor kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan, dan

komitmen organisasional terhadap efektivitas organisasi penjualan, serta mengintegrasikannya dengan kinerja tenaga penjual.

Penelitian mengenai pengaruh faktor-faktor kinerja tenaga penjual terhadap peningkatan efektivitas organisasi penjualan, dimana kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan, dan komitmen organisasional; dilakukan pada 100 orang manajer penjualan dari perusahaan-perusahaan farmasi di kota Semarang.

Hasil dari penelitian ini (indeks-indeks kesesuaian model), seperti sudah diuraikan pada Bab IV adalah sebagai berikut: *Chi-Square*: 183,539; *Probability*: 0,118; *GFI*: 0,853; *AGFI*: 0,810; *TLI*: 0,977; *CFI*: 0,981; *CMIN/DF*: 1,133; dan *RMSEA*: 0,037. Dengan demikian indeks-indeks kesesuaian tersebut dapat memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima.

## **5.2 Kesimpulan Mengenai Hipotesis dan Masalah Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis seperti yang telah dijelaskan pada Bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

### **5.2.1 Kesimpulan Mengenai Hipotesis**

Dalam penelitian ini terdapat lima hipotesis. Adapun kesimpulan penelitian terhadap kelima hipotesis ini diuraikan sebagai berikut:

**H1: Kontrol manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa variabel kontrol manajemen penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap

variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Variabel kontrol manajemen penjualan dibentuk oleh 4 indikator yaitu: pengawasan, pengarahan, pengevaluasian, dan pemberian *reward*. Sedangkan variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh indikator pengetahuan teknikal, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan.

Dengan demikian, semakin tinggi kontrol manajemen penjualan maka semakin tinggi pula kinerja perilaku tenaga penjual. Hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Baldauf *et al.* (2001b) yang menyatakan bahwa kontrol manajemen penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

**H2: Tingkat kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Potensi pasar, cakupan wilayah penjualan, dan jumlah pelanggan merupakan indikator pembentuk variabel kepuasan terhadap desain wilayah penjualan. Sedangkan variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh indikator pengetahuan teknikal, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualan maka semakin tinggi pula kinerja perilaku tenaga penjual. Hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Barker

(2001) yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan pada desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

**H3: Derajat komitmen organisasional tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Loyalitas, kesediaan dalam melaksanakan tugas, dan totalitas dalam bekerja merupakan indikator yang membangun variabel komitmen organisasional. Sedangkan variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh indikator pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan.

Dengan demikian, semakin tinggi derajat komitmen organisasional tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual. Hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Piercy *et al.* (1998) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

**H4: Kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh indikator pengetahuan teknis, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan

penjualan. Sedangkan variabel kinerja hasil tenaga penjual dibentuk oleh 3 indikator yaitu target penjualan, tingkat penjualan, dan penjualan produk baru.

Dengan demikian, semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual. Hipotesis ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Cravens *et al.* (1993) yang menyatakan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

**H5: Kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan. Variabel kinerja hasil tenaga penjual dibentuk oleh 3 indikator yaitu target penjualan, tingkat penjualan, dan penjualan produk baru. Sedangkan variabel efektivitas organisasi penjualan dibentuk oleh 3 indikator yaitu: volume penjualan, porsi pasar, dan profitabilitas.

Dengan demikian, semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi penjualan. Hipotesis ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Baldauf *et al.* (2002) yang menyatakan bahwa kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan.

### 5.2.2 Kesimpulan masalah penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah spesifik yang telah dijelaskan pada Bab I, yaitu: faktor-faktor apakah yang berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas organisasi penjualan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka terdapat lima kesimpulan terhadap perumusan masalah di atas. Kelima kesimpulan tersebut diuraikan sebagai berikut:

Kesimpulan pertama dari rumusan masalah dalam penelitian ini berawal dari pengaruh kontrol manajemen penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis pertama ini menunjukkan bahwa variabel kontrol manajemen penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Baldauf *et al.* (2001b).

Baldauf *et al.* (2001b) menyatakan bahwa jika tingkat kontrol manajer penjualan tinggi maka kinerja perilaku tenaga penjual juga akan tinggi. Sebaliknya jika tingkat kontrol manajer penjualan rendah maka kinerja perilaku tenaga penjual pun akan rendah. Hal ini diakibatkan karena keterlibatan manajer penjualan dalam aktivitas pengawasan, pengarahan, pengevaluasian, dan pemberian *reward* akan mendorong motivasi tenaga penjual untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga kinerja perilaku mereka akan menjadi lebih baik. Dengan demikian, kontrol manajemen penjualan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi penjualan.

Kesimpulan kedua dari penelitian ini adalah tentang pengaruh kepuasan pada desain wilayah penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis kedua ini menunjukkan bahwa variabel desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Barker (2001) yang menyatakan bahwa kepuasan manajer penjualan pada desain wilayah penjualannya mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

Semakin tinggi kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualannya akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual. Demikian juga sebaliknya. Hal ini diakibatkan karena kepuasan terhadap desain wilayah penjualan akan memotivasi tenaga penjual untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Tingkat kepuasan yang tinggi terhadap desain wilayah penjualan menunjukkan bahwa pengelolaan terhadap wilayah penjualan sudah baik sehingga kinerja tenaga penjual pun dapat lebih baik lagi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa desain wilayah penjualan merupakan salah satu faktor yang juga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi penjualan.

Kesimpulan ketiga dari penelitian ini adalah tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis ketiga ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Piercy *et al.* (1998).

Komitmen organisasional yang tinggi dari tenaga penjual akan mendorong kinerja perilaku yang lebih baik. Tenaga penjual yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan menunjukkan kinerja perilaku tenaga penjual yang tinggi pula. Jika komitmen organisasional rendah maka kinerja perilaku tenaga penjual juga rendah. Dengan demikian, komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi penjualan.

Kesimpulan keempat dari penelitian ini adalah tentang pengaruh kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis keempat ini menunjukkan bahwa variabel kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Cravens *et al.* (1993).

Cravens *et al.* (1993) menyatakan bahwa jika kinerja tenaga penjual tinggi maka kinerja hasil tenaga penjual juga akan tinggi. Demikian juga sebaliknya. Hal ini diakibatkan karena untuk menghasilkan kinerja hasil, tenaga penjual terlibat dengan berbagai tanggung jawab pekerjaan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang berhubungan dengan kinerja perilaku tenaga penjual akan meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual. Hasil-hasil yang dicapai tenaga penjual merupakan konsekuensi dari usaha dan ketrampilan tenaga penjual. Dengan demikian, kinerja perilaku tenaga penjual merupakan faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi penjualan.

Kesimpulan kelima dari penelitian ini membahas tentang pengaruh kinerja hasil tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan. Hasil analisis

terhadap hipotesis kelima ini menunjukkan bahwa variabel kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Baldauf *et al.* (2002).

Baldauf *et al.* (2002) mengemukakan bahwa jika kinerja hasil tenaga penjual tinggi maka efektivitas organisasi penjualan juga akan tinggi. Demikian juga sebaliknya. Logika dasar dari manajemen penjualan mendukung dampak positif kinerja hasil tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan. Kinerja hasil tenaga penjual yang tinggi akan mempunyai dampak substansial terhadap efektivitas organisasi penjualan. Hal ini terjadi karena tenaga penjual bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi penjualan guna mencapai efektivitas organisasi penjualan. Dengan demikian, kesimpulan terakhir yang dapat diambil adalah kinerja hasil tenaga penjual merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi penjualan.

Dengan demikian, kesimpulan atas masalah penelitian mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi penjualan telah terjawab melalui pengaruh faktor kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan, komitmen organisasional, kinerja perilaku tenaga penjual, dan kinerja hasil tenaga penjual.

### **5.3 Implikasi Teoritis**

Implikasi utama dari penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana kontrol manajemen penjualan, desain wilayah penjualan,

komitmen organisasional, dan kinerja tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan.

1. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian Baldauf *et al.* (2001b) yang menyimpulkan bahwa kontrol dari manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hal ini diakibatkan karena keterlibatan manajer penjualan dalam aktivitas pengawasan, pengarahan, pengevaluasian, dan pemberian *reward* akan mendorong motivasi tenaga penjual untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga kinerja perilaku mereka akan menjadi lebih baik.
2. Penelitian ini juga mendukung penelitian Barker (2001) yang menyimpulkan kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualannya berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual melalui dimensi-dimensi: potensi pasar, cakupan wilayah penjualan, dan jumlah pelanggan. Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan akan memotivasi tenaga penjual untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Tingkat kepuasan yang tinggi terhadap desain wilayah penjualan menunjukkan bahwa pengelolaan terhadap wilayah penjualan sudah baik sehingga kinerja tenaga penjual pun dapat lebih baik lagi.
3. Penelitian Piercy *et al.* (1998) membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Piercy *et al.* (1998, p.92) menyatakan bahwa komitmen organisasional akan menuju kepada peningkatan kinerja. Tenaga penjual yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan menunjukkan kinerja perilaku tenaga penjual yang

tinggi pula. Jika komitmen organisasional rendah maka kinerja perilaku tenaga penjual juga rendah. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja perilaku adalah melalui dimensi-dimensi: loyalitas, kesediaan dalam melaksanakan tugas, dan totalitas dalam bekerja.

4. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian Cravens *et al.* (1993) yang menyimpulkan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual, melalui dimensi-dimensi: pengetahuan teknikal, penjualan adaptif, presentasi penjualan, dan perencanaan penjualan. Agar menghasilkan kinerja hasil, tenaga penjual terlibat dengan berbagai tanggung jawab pekerjaan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang berhubungan dengan kinerja perilaku tenaga penjual meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual. Hasil-hasil yang dicapai tenaga penjual merupakan konsekuensi dari usaha dan ketrampilan tenaga penjual (Baldauf *et al.*, 2001a, p.113).
5. Penelitian Baldauf *et al.* (2002) membuktikan bahwa kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan. Logika dasar dari manajemen penjualan mendukung dampak positif kinerja hasil tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan. Kinerja hasil tenaga penjual mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan melalui dimensi-dimensi: target penjualan, tingkat penjualan, dan penjualan produk baru. Kinerja hasil tenaga penjual yang tinggi akan mempunyai dampak substansial terhadap efektivitas organisasi penjualan. Hal ini terjadi karena tenaga penjual

bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi penjualan guna mencapai efektivitas organisasi penjualan.

Uraian di atas disajikan dalam tabel 5.1 berikut ini:

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Teoritis**

Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
Kontrol manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.	Mendukung penelitian Baldauf <i>et al.</i> (2001b) yang menyimpulkan bahwa kontrol dari manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Keterlibatan manajer penjualan dalam aktivitas pengawasan, pengarahan, pengevaluasian dan pemberian <i>reward</i> akan mendorong motivasi tenaga penjual untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga kinerja perilaku mereka akan menjadi lebih baik.
Tingkat kepuasan manajer penjualan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.	Mendukung penelitian Barker (2001) yang menyimpulkan kepuasan manajer penjualan pada desain wilayah penjualannya berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan akan memotivasi tenaga penjual untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Tingkat kepuasan yang tinggi terhadap desain wilayah penjualan menunjukkan bahwa pengelolaan terhadap wilayah penjualan sudah baik sehingga kinerja tenaga penjual pun dapat lebih baik lagi.
Derajat komitmen organisasional tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.	Mendukung penelitian Piercy <i>et al.</i> (1998) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Piercy <i>et al.</i> (1998, p.92) menyatakan bahwa komitmen organisasional akan menuju kepada peningkatan kinerja. Tenaga penjual yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan menunjukkan kinerja perilaku tenaga penjual yang tinggi pula. Jika komitmen organisasional rendah maka kinerja perilaku tenaga penjual juga rendah.
Kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.	Mendukung penelitian Cravens <i>et al.</i> (1993) yang menyimpulkan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Agar menghasilkan kinerja hasil, tenaga penjual terlibat dengan berbagai tanggung jawab pekerjaan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang berhubungan dengan kinerja perilaku tenaga penjual meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual. Hasil-hasil yang dicapai tenaga penjual merupakan konsekuensi dari usaha dan ketrampilan tenaga penjual (Baldauf <i>et al.</i> , 2001a, p.113).
Kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan.	Mendukung penelitian Baldauf <i>et al.</i> (2002) yang menyimpulkan bahwa kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan. Logika dasar dari manajemen penjualan mendukung dampak positif kinerja hasil tenaga penjual terhadap efektivitas organisasi penjualan. Kinerja hasil tenaga penjual yang tinggi akan mempunyai dampak substansial terhadap efektivitas organisasi penjualan. Hal ini terjadi karena tenaga penjual bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi penjualan guna mencapai efektivitas organisasi penjualan.

Sumber: disimpulkan dari penelitian ini, 2004.

#### 5.4 Implikasi Kebijakan Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui kajian telaah pustaka dan analisis data yang menggunakan SEM, maka implikasi kebijakan manajerial yang dapat diajukan adalah:

##### Kebijakan Manajemen Pertama

Kebijakan ini terkait dengan komitmen organisasional sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Kinerja perilaku tenaga penjual akan meningkat pada kondisi dimana komitmen organisasional tinggi. Oleh karena itu, kebijakan manajemen yang dapat diambil adalah:

1. Perusahaan perlu untuk meningkatkan motivasi tenaga penjual agar memiliki tingkat komitmen organisasional yang tinggi. Misalnya dengan menetapkan sistem kompensasi (terkait dengan *continuance commitment*) dan sistem *reward* (terkait dengan *affective commitment*) yang jelas. Penetapan *reward* ini antara lain mencakup penghargaan bagi tenaga penjual yang berprestasi dan *punishment* bagi yang tidak dapat memenuhi target.
2. Perusahaan menyelenggarakan program-program seperti *annual gathering* dengan keluarga karyawan, acara hiburan pada hari jadi perusahaan, sehingga karyawan merasa bahwa perusahaan *care* dengan nasib mereka.

Namun, langkah-langkah tersebut di atas harus diperhitungkan dengan cermat, disesuaikan dengan *cost* yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Jika *benefit* yang diperoleh lebih besar maka kebijakan ini dapat diambil. Dengan demikian diharapkan tingkat loyalitas tenaga penjual kepada perusahaan tempat

dia bekerja, kesediaan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan, dan totalitas tenaga penjual dalam bekerja dapat meningkat.

### **Kebijakan Manajemen Kedua**

Kinerja tenaga penjual akan meningkat jika manajer penjualan meningkatkan kontrol terhadap tenaga penjual. Oleh karena itu, manajer penjualan harus mempertimbangkan untuk meningkatkan aktivitas-aktivitas mereka dalam hal pengawasan, pengarahan, pengevaluasian, dan pemberian *reward*. Hal ini terkait dengan peran manajer penjualan sebagai seorang fasilitator untuk membantu tenaga penjual berkinerja lebih baik.

Kebijakan-kebijakan yang dapat diambil antara lain adalah:

1. Dengan melihat faktor pendukung peningkatan kinerja tenaga penjual, maka para manajer penjualan hendaknya meningkatkan peran mereka dalam memberikan pengarahan dan bimbingan kepada tenaga penjual. Pengarahan yang dapat diberikan antara lain menyangkut: cara presentasi penjualan yang tepat dan efektif, strategi-strategi dalam perencanaan penjualan, dan penjelasan mengenai produk yang ditawarkan perusahaan.
2. Setelah memberikan pengarahan, hendaknya para manajer meningkatkan peran mereka dalam mengawasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjual di lapangan. Hal ini perlu dilakukan agar tenaga penjual dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan tepat.
3. Tugas selanjutnya bagi para manajer penjualan adalah melakukan evaluasi atas aktivitas dan hasil kerja dari tenaga penjual. Hal ini perlu sebagai upaya untuk mendapatkan umpan balik dari tenaga penjual dan sebagai sarana untuk

memperbaiki apabila masih terdapat kekurangan. Kegiatan ini juga dapat berperan dalam menumbuhkan motivasi tenaga penjual untuk berusaha lebih baik lagi.

4. Para manajer kemudian perlu memberikan *reward* bagi tenaga penjual yang berprestasi dan *punishment* bagi tenaga penjual yang tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini perlu sebagai sarana untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi tenaga penjual agar bekerja lebih giat.

Keempat kebijakan tersebut di atas, namun demikian perlu untuk diperhitungkan secara cermat mengenai perbandingan antara *cost* yang harus dikeluarkan perusahaan untuk melaksanakan kebijakan tersebut dengan *benefit* yang akan dapat diperoleh jika perusahaan melaksanakan kebijakan tersebut.

### **Kebijakan Manajemen Ketiga**

Kinerja tenaga penjual akan meningkat jika desain wilayah penjualan dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajer penjualan harus mengelola dengan baik wilayah penjualannya. Hal ini antara lain mencakup pengelolaan mengenai *area coverage* di wilayah penjualan, penentuan target jumlah pelanggan yang harus dicapai, dan pengetahuan tentang potensi pasar di wilayah penjualannya.

Kebijakan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan harus mengelola dengan cermat cakupan area pasar di wilayah penjualannya. Hal ini mencakup tentang jumlah apotik dan dokter yang ada di wilayah penjualan mereka yang dikunjungi oleh tenaga penjual.

2. Perusahaan harus menetapkan target jumlah pelanggan yang harus dicapai oleh tenaga penjual di wilayah penjualan mereka. Sebagai contoh: perusahaan menetapkan target jumlah pelanggan yang harus dikunjungi dan membeli produk perusahaan kepada setiap tenaga penjual.
3. Manajer penjualan harus mengetahui potensi pasar di wilayah penjualan mereka kemudian mengembangkan potensi yang ada serta mengatasi hambatan yang ada, misalnya mengenai kompetitor di wilayah penjualan tersebut.

#### **Kebijakan Manajemen Keempat**

Implikasi manajemen keempat yang dihasilkan dari model penelitian ini adalah kebijakan ini terkait dengan kinerja perilaku tenaga penjual. Kebijakan tersebut, antara lain:

1. Perusahaan perlu untuk terus mencari dan mengkaji berbagai alternatif strategi dalam aktivitas perencanaan penjualan sehingga dapat diterapkan oleh tenaga penjual di lapangan dan membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh tenaga penjual. Alternatif strategi tersebut hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang terjadi di lapangan.
2. Perusahaan perlu untuk mengadakan *training* bagi tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuan mereka tentang pengetahuan teknis, yakni pengetahuan yang menyangkut produk-produk yang ditawarkan dan ketrampilan mereka dalam melakukan penjualan adaptif, presentasi penjualan, serta perencanaan strategi penjualan yang akan dilaksanakan.

3. Perusahaan juga harus menyelenggarakan sistem seleksi dan rekrutmen yang baik dalam mempekerjakan tenaga penjual sehingga tenaga penjual yang dimiliki adalah tenaga penjual yang berkemampuan, berkemauan dan mempunyai ketrampilan yang baik dalam penjualan.

#### **Kebijakan Manajemen Kelima**

Implikasi manajemen kelima yang dihasilkan dari model penelitian ini adalah kebijakan yang terkait dengan variabel kinerja hasil tenaga penjual dan variabel efektivitas organisasi penjualan. Kebijakan-kebijakan yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan, antara lain:

1. Perusahaan harus menetapkan batas target penjualan minimum yang harus dicapai oleh tenaga penjual. Penetapan target ini didasarkan pada hasil analisis mengenai potensi pasar yang ada.
2. Perusahaan menetapkan batas volume penjualan minimum dan penjualan produk baru yang harus dicapai oleh tenaga penjual. Penetapan ini disertai dengan adanya program *reward* bagi tenaga penjual yang berprestasi sehingga tenaga penjual termotivasi untuk meningkatkan pencapaian volume penjualannya dan juga semakin meningkatkan kecepatannya dalam menjual.
3. Perusahaan menetapkan batas porsi pasar dan profitabilitas minimum yang harus dicapai. Penetapan ini dilakukan berdasarkan pada hasil analisis potensi pasar dari perusahaan.

Agar lebih jelas, implikasi manajerial di atas akan disajikan ke dalam tabel

5.2 berikut ini:

Tabel 5.2  
Implikasi Kebijakan Manajerial

Kebijakan Manajerial	Konstruksi Eksogen & Endogen	Dimensi	Konstruksi Endogen	Implikasi Manajerial
Pertama	Komitmen organisasional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. loyalitas</li> <li>2. kesediaan dlm melaksanakan tugas</li> <li>3. totalitas dlm bekerja</li> </ol>	Kinerja perilaku tenaga penjual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan perlu untuk meningkatkan motivasi tenaga penjual agar memiliki tingkat komitmen organisasional yang tinggi. Misalnya dengan menetapkan sistem kompensasi (terkait dengan <i>continuance commitment</i>) dan sistem <i>reward</i> (terkait dengan <i>affective commitment</i>) yang jelas. Penetapan <i>reward</i> ini antara lain mencakup penghargaan bagi tenaga penjual yang berprestasi dan <i>punishment</i> bagi yang tidak dapat memenuhi target.</li> <li>2. Perusahaan menyelenggarakan program-program seperti <i>annual gathering</i> dengan keluarga karyawan, acara hiburan pada hari jadi perusahaan, sehingga karyawan merasa bahwa perusahaan <i>care</i> dengan nasib mereka.</li> </ol>
Kedua	Kontrol manajemen penjualan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. pengawasan</li> <li>2. pengarahan</li> <li>3. pengevaluasian</li> <li>4. pemberian <i>reward</i></li> </ol>	Kinerja perilaku tenaga penjual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dengan melihat faktor pendukung peningkatan kinerja tenaga penjual, maka para manajer penjualan hendaknya meningkatkan peran mereka dalam memberikan pengarahan kepada tenaga penjual. Pengarahan yang dapat diberikan antara lain menyangkut: cara presentasi penjualan yang tepat dan efektif, strategi-strategi dalam perencanaan penjualan, dan penjelasan mengenai produk yang ditawarkan perusahaan.</li> <li>2. Setelah memberikan pengarahan, hendaknya para manajer meningkatkan peran mereka dalam mengawasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjual di lapangan. Hal ini perlu dilakukan agar tenaga penjual</li> </ol>

				<p>dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan tepat.</p> <p>3. Tugas selanjutnya bagi para manajer penjualan adalah melakukan evaluasi atas aktivitas dan hasil kerja dari tenaga penjual. Hal ini perlu sebagai upaya untuk mendapatkan umpan balik dari tenaga penjual dan sebagai sarana untuk memperbaiki apabila masih terdapat kekurangan. Kegiatan ini juga dapat berperan dalam menumbuhkan motivasi tenaga penjual untuk berusaha lebih baik lagi.</p> <p>4. Para manajer kemudian perlu memberikan <i>reward</i> bagi tenaga penjual yang berprestasi dan <i>punishment</i> bagi tenaga penjual yang tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini perlu sebagai sarana untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi tenaga penjual agar bekerja lebih giat.</p>
Ketiga	Desain wilayah penjualan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. potensi pasar</li> <li>2. cakupan wilayah penjualan (<i>area coverage</i>)</li> <li>3. jumlah pelanggan</li> </ol>	Kinerja perilaku tenaga penjual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan harus mengelola dengan cermat cakupan area pasar di wilayah penjualannya. Hal ini mencakup tentang jumlah apotik dan dokter yang ada di wilayah penjualan mereka yang dikunjungi oleh tenaga penjual.</li> <li>2. Perusahaan harus menetapkan target jumlah pelanggan yang harus dicapai oleh tenaga penjual di wilayah penjualan mereka. Sebagai contoh: perusahaan menetapkan target jumlah pelanggan yang harus dikunjungi dan membeli produk perusahaan kepada setiap tenaga penjual.</li> <li>3. Manajer penjualan harus mengetahui potensi pasar di wilayah penjualan mereka kemudian mengembangkan potensi yang ada serta mengatasi hambatan yang ada, misalnya mengenai kompetitor di wilayah penjualan tersebut.</li> </ol>

Keempat	Kinerja perilaku tenaga penjual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. pengetahuan teknis</li> <li>2. penjualan adaptif</li> <li>3. presentasi penjualan</li> <li>4. perencanaan penjualan</li> </ol>	Kinerja hasil tenaga penjual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan perlu untuk terus mencari dan mengkaji berbagai alternatif strategi dalam aktivitas perencanaan penjualan sehingga dapat diterapkan oleh tenaga penjual di lapangan dan membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh tenaga penjual. Alternatif strategi tersebut hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang terjadi di lapangan.</li> <li>2. Perusahaan perlu untuk mengadakan <i>training</i> bagi tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuan mereka tentang pengetahuan teknis, yakni pengetahuan yang menyangkut produk-produk yang ditawarkan dan ketrampilan mereka dalam melakukan penjualan adaptif, presentasi penjualan, serta perencanaan strategi penjualan yang akan dilaksanakan.</li> <li>3. Perusahaan juga harus menyelenggarakan sistem seleksi dan rekrutmen yang baik dalam merekrut tenaga penjual sehingga tenaga penjual yang dimiliki adalah tenaga penjual yang berkemampuan, berkemauan dan mempunyai ketrampilan yang baik dalam penjualan.</li> </ol>
Kelima	Kinerja hasil tenaga penjual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. target penjualan</li> <li>2. tingkat penjualan</li> <li>3. produk baru</li> </ol>	Efektivitas organisasi penjualan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan harus menetapkan batas target penjualan minimum yang harus dicapai oleh tenaga penjual. Penetapan target ini didasarkan pada hasil analisis mengenai potensi pasar yang ada.</li> <li>2. Perusahaan menetapkan batas volume penjualan minimum dan penjualan produk baru yang harus dicapai oleh tenaga penjual. Penetapan ini disertai dengan adanya program <i>reward</i> bagi tenaga penjual yang berprestasi sehingga tenaga penjual termotivasi untuk meningkatkan pencapaian volume penjualannya dan juga semakin meningkatkan kecepatannya dalam menjual.</li> </ol>

				<p>3. Perusahaan menetapkan batas porsi pasar dan profitabilitas minimum yang harus dicapai. Penetapan ini dilakukan berdasarkan pada hasil analisis potensi pasar dari perusahaan.</p>
--	--	--	--	---

Sumber: disimpulkan dari penelitian ini, 2004.

#### 5.4 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan pada industri farmasi sehingga tidak dapat digeneralisir untuk semua jenis industri.
2. Penelitian tidak menyertakan variabel lain seperti misalnya konsep orientasi pelanggan, orientasi stratejik, *marketing strategy*, dan struktur organisasi atau pengaruh karakteristik lingkungan industri.

#### 5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang, yaitu sebaiknya pada penelitian yang akan datang mengambil obyek penelitian pada jenis industri lain, misalnya industri jasa atau *consumer goods* untuk mendapatkan sudut pandang yang berbeda. Penelitian yang akan datang juga sebaiknya menyertakan variabel lain seperti misalnya konsep orientasi pelanggan, orientasi stratejik, *marketing strategy*, dan struktur organisasi atau pengaruh karakteristik lingkungan industri.

Selain itu, penelitian yang akan datang dapat pula dilaksanakan dengan sampel dan lokasi yang berbeda, misalnya dengan sampel tenaga penjual dan penelitian di kota lain. Penelitian yang akan datang diharapkan juga memasukkan variabel-variabel lain yang dipandang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan.

## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, E dan R.L. Oliver, 1987, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 51, October, pp.76-88
- Augusty Ferdinand, 2000, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, BP Undip, Semarang
- Babakus, E., D.W. Cravens, K. Grant, T.N. Ingram dan R.W. LaForge, 1994, "Removing The Salesforce Performance Hurdles", **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.9, No.3, pp.19-29
- Baldauf, A., D.W. Cravens dan N.F. Piercy. 2001a, "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organizations Effectiveness", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.21, No.2, pp.109-122
- \_\_\_\_\_, 2001b, "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations", **International Marketing Review**, Vol.18, No.5, pp.474-508
- Baldauf, A. dan D.W. Cravens, 2002, "The effect of moderators on the salesperson behavior performance dan salesperson performance outcome performance and sales organizations effectiveness relationships", **European Journal of Marketing**, Vol.36, No.11/12, pp.1367-1388
- Barker, A.T., 1997, "Determinants of salesforce effectiveness: perceptions of field managers versus senior sales executives", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol.15, No.6, pp.258-264
- \_\_\_\_\_, 1999, "Benchmarks of Successful Salesforce Performance", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.16, No.2, pp.95-104
- \_\_\_\_\_, 2001, "Salespeople characteristic, sales managers activities and territory design as antecedents of sales organization performance", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol.19, No.1, pp.21-28
- Basuroy, S., 2000, "Sales Territories", Issue No. 06/03/2 [www.decisioncraft.com](http://www.decisioncraft.com)
- Brashear, T.G., D.N. Bellenger, T. Ingram dan H.C. Barksdale, 1997, "Salesperson behavior: antecedents and links to performance", **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.12, No.3/4, pp.177-184

- Challagalla, G.N. dan T.A. Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol.60, January, pp.89-105
- Cherrington, David J., 1994, **Organizational Behavior The Management of Individual and Organizational Performance**, Allyn and Bacon, Massachussets
- Cooper, D.R. dan C.W. Emory, 1995, **Metode Penelitian Bisnis**, Jilid 1, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Cravens, D.W., T.N. Ingram, K. Grant, R.W. LaForge dan C. Young, 1992, "In search of excellent sales organizations", **European Journal of Marketing**, Vol.26, No.1, pp.6-23
- Cravens, D.W., T.N. Ingram, R.W. Laforge dan C.E. Young, 1993, "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol.57, October, pp.47-59
- Dubinsky, A.J., F.J. Yammarino dan M.A. Jolson, 1994, "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes: an Alternate Perspective", **Journal of Business Research**, Vol. 29
- Dunham, R.B., J.A. Grube, dan M.B. Castenada, 1994, "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, pp. 370-380
- Forsyth, Patrick, 1993, **Sales Management Handbook**, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Grant, K. dan D.W. Cravens, 1999, "Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study", **European Journal of Marketing**, Vol. 33, No.9/10, pp.945-957
- Good, Linda K, Thomas J. Page Jr., dan Clifford E. Young, 1996, "Assessing Hierarchical Differences in Job-Related Attitudes and Turnover Among Retail Managers", **JAMS**, Vol. 24, No. 2, pp.148-156
- Hunt, S.D. dan R.M. Morgan, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol. 58, July, pp. 20-38
- Jaworski, Bernard J. dan Ajay K. Kohli, 1991, "Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction", **Journal of Marketing Research**, Vol. 28, May, pp.190-201

- Krafft, Manfred, 1999, "An Empirical Investigation of The Antecedents of Sales Force Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 63, July, pp. 120-134
- Makmuri Muchlas, 1994, **Perilaku Organisasi**, Program Pendidikan Pasca Sarjana Magister Manajemen Rumahsakit Universitas Gadjah Mada, PT. Karipta, Yogyakarta
- Manheim, Lauren J., Sarah Moore, Leon Grunberg, dan Edward S. Greenberg, 2003, "Pre- and Post-Termination Organizational Commitment and the Effects of Leaving", **Working Paper**, Institute of Behavioral Science Research Program on Political and Economic Change, Colorado
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995, **Metode Penelitian Survei**, Edisi Revisi, Penerbit LP3ES, Jakarta
- Matsuo, M. dan T. Kusumi, 2002, "Salesperson's procedural knowledge, experience and performance", **European Journal of Marketing**, Vol.36, No.7/8, pp.840-854
- Mathieu, J.E. dan D.M. Zajac, 1990, "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol. 108, pp. 171-194
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan)**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Oliver, Richard L. dan Erin Anderson, 1994, "An Empirical Test of Consequences of Behavior- and Outcome Based Sales Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 58, No.4, pp.53-67
- \_\_\_\_\_, 1995, "Behavior- and Outcome Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 15, No.4, pp.1-15
- Piercy, N.F., D.W. Cravens dan N.A. Morgan, 1997, "Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization", **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol.3, No.1, pp.43-69
- \_\_\_\_\_, 1998, "Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organization", **European Journal of Marketing**, Vol.32, No.1/2, pp.79-100
- Pilling, Bruce K., Naveen Donthu dan Steve Henson, 1999, "Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.19, No.2, pp. 35-45

- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perception Through Factor Analysis", **The Asian Manager**, February-March, pp.12-40
- Rich, M.K. dan D.C. Smith. 2000. "Determining relationship skills of prospective salespeople", **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.15, No.4, pp.242-259
- Robbins, Stephen P., 2001, **Organizational Behavior**, 9<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey
- Rylander, David H, 1998, "Change In Organizational Commitment For Sales Force Newcomers: An Exploratory Look At Early Employment Influences", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 108, pp. 140-146
- Sekaran, Uma, 1992, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 2th, John Wiley and Son Inc., Singapore
- Stathakopoulos, Vlasis, 1996, "Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.16, Spring, pp. 1-12
- \_\_\_\_\_, 1998, "Enhancing the performance of marketing managers: Aligning strategy, structure and evaluation systems", **European Journal of Marketing**, Vol.32, No.5, pp. 536-558
- Zoltners, Andris. A dan Sally E. Lorimer, 2000, "Sales Territory Alignment: An Overlooked Productivity Tool", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.20, No.3, pp. 139-150

## DAFTAR PERTANYAAN

### Petunjuk (A).

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini, silakan memberikan jawaban dengan memberikan tanda  pada angka 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana angka 1 diartikan sebagai “tidak sama sekali” dan angka 10 diartikan sebagai “dengan baik sekali”. Contoh:

- Manajer penjualan selalu melakukan kunjungan penjualan dengan tenaga penjual.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tidak sama sekali									dengan baik sekali

### Kontrol Manajer Penjualan

1. Saya selalu mengawasi aktivitas harian tenaga penjual di lapangan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tidak sama sekali									dengan baik sekali

2. Saya memberikan pengarahan/ pelatihan terhadap tenaga penjual.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tidak sama sekali									dengan baik sekali

3. Saya mengevaluasi jumlah kunjungan penjualan dan hasil akhir dari tenaga penjual.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tidak sama sekali									dengan baik sekali

4. Saya memberikan kompensasi kepada tenaga penjual berdasarkan kuantitas aktivitas penjualan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tidak sama sekali									dengan baik sekali

**Petunjuk (B).**

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini, silakan memberikan jawaban dengan memberikan tanda  pada angka 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana angka 1 diartikan sebagai “sangat tidak puas” dan angka 10 diartikan sebagai “sangat puas”. Contoh:

➤ Tingkat kepuasan dengan produktivitas penjualan di wilayah saya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
sangat tidak puas							sangat puas		

**Desain Wilayah Penjualan**

5. Tingkat kepuasan dengan potensi pasar di wilayah penjualan saya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
sangat tidak puas							sangat puas		

6. Tingkat kepuasan terhadap cakupan wilayah (*area coverage*) di unit penjualan saya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
sangat tidak puas							sangat puas		

7. Tingkat kepuasan terhadap jumlah pelanggan di wilayah penjualan saya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
sangat tidak puas							sangat puas		

**Petunjuk (C).**

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini, silakan memberikan jawaban dengan memberikan tanda  pada angka 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana angka 1 diartikan sebagai “tidak sama sekali” dan angka 10 diartikan sebagai “dengan baik sekali”. Contoh:

➤ Manajer penjualan selalu melakukan kunjungan penjualan dengan tenaga penjualan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tidak sama sekali							dengan baik sekali		

**❑ Komitmen Organisasional**

8. Tenaga penjual saya mendapatkan perasaan loyal dalam bekerja diperusahaan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tidak sama sekali								dengan baik sekali	

9. Tenaga penjual saya bersedia menerima setiap tugas yang dibebankan kepadanya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tidak sama sekali								dengan baik sekali	

10. Tenaga penjual saya bersedia melakukan usaha-usaha yang diharapkan dapat membantu mewujudkan kesuksesan perusahaan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tidak sama sekali								dengan baik sekali	

**Petunjuk (D).**

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini, silakan memberikan jawaban dengan memberikan tanda  pada angka 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana angka diartikan sebagai “perlu perbaikan” dan angka 10 diartikan sebagai “hasil terbaik”. Contoh:

➤ Tenaga penjualan mengetahui proses produksi dan perkembangan teknologi perusahaan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
perlu perbaikan								hasil terbaik	

**❑ Kinerja Perilaku Tenaga Penjual**

11. Tenaga penjual saya mengetahui desain dan spesifikasi produk perusahaan beserta aplikasi dan fungsinya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
perlu perbaikan								hasil terbaik	

12. Tenaga penjual saya bersikap fleksibel dan memvariasikan gaya penjualan untuk masing-masing pelanggan dalam berbagai situasi.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
perlu								hasil terbaik	
perbaikan									

13. Tenaga penjual saya mampu mengkomunikasikan presentasi penjualan secara jelas dan konsisten.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
perlu								hasil terbaik	
perbaikan									

14. Tenaga penjual saya merencanakan strategi yang digunakan dalam setiap kunjungan penjualan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
perlu								hasil terbaik	
perbaikan									

**☐ Kinerja Hasil Tenaga Penjual**

15. Tenaga penjual saya mampu memenuhi target penjualan yang ditetapkan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
perlu								hasil terbaik	
perbaikan									

16. Tenaga penjual saya mampu menghasilkan tingkat penerimaan penjualan yang tinggi bagi perusahaan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
perlu								hasil terbaik	
perbaikan									

17. Tenaga penjual saya mampu dengan cepat menghasilkan penjualan produk baru perusahaan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
perlu								hasil terbaik	
perbaikan									

**Petunjuk (E).**

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini, silakan memberikan jawaban dengan memberikan tanda  pada angka 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana angka 1 diartikan sebagai “lebih jelek” dan angka 10 diartikan sebagai “lebih baik”.  
Contoh:

➤ Pertumbuhan perusahaan dibandingkan dengan target.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
lebih buruk								lebih baik	

**Efektivitas Organisasi Penjualan**

18. Volume penjualan yang dicapai dibandingkan dengan target yang ditetapkan perusahaan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
lebih buruk								lebih baik	

19. Porsi pasar yang diraih dibandingkan dengan target yang ditetapkan perusahaan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
lebih buruk								lebih baik	

20. Profitabilitas penjualan yang dicapai dibandingkan dengan target yang ditetapkan perusahaan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
lebih buruk								lebih baik	