

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS  
PENJUALAN TERHADAP KINERJA  
PEMASARAN**

**(Studi Kasus pada Tenaga Penjual Perusahaan Distributor  
*Convenience Product* di Kota Semarang)**



**Tesis**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
Pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh :**

**RADIAN MAHARDIKA, SE  
NIM. C4A003181**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMENT  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2007**



## **SERTIFIKASI**

Saya, Radian Mahardika, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan 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 pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

**RADIAN MAHARDIKA**

16 Maret 2007

## **PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

### **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS PENJUALAN TERHADAP KINERJA PEMASARAN**

**(Studi Kasus pada Tenaga Penjual Perusahaan Distributor  
*Convenience Product* di Kota Semarang)**

yang disusun oleh Radian Mahardika, NIM: C4A003181  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Maret 2007  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Drs, Mudiantono, Msc

Semarang, 17 Maret 2007  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program,

Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

## ***ABSTRACT***

This research analyzes factors influencing sales organization effectiveness which is represented by firm's distributor and its impact to marketing organization performance in Semarang. The research problem comes from research gap based on previous researches such as between Grant and Craven (1998) that found significant moderating influences of the sales territory design on sales organization effectiveness and Baldauf *et al* (2001.p.116) that did not found any significant moderating influences of the sales territory design to sales organization effectiveness. Therefore, the research problem is what factors influence the sales organization effectiveness is and what their impacts toward to marketing organization performance are

Techniques of sampling applied are purposive sampling method and the judgment of sample size is based on Hair *et al* (1995) in Ferdinand, (2002.p.47) so that 120 respondents of salesperson's firm of distributors whose products are categorized as *convenience* product in Semarang can be obtained. Instrument of data analysis is used is *Structural Equation Modeling* (SEM) using computer program of AMOS Ver 4.01.

In general, the results in data analysis provide statistical support for our hypotheses. The results of the data analysis show that there is a significant moderating influence of salesperson management on both sales force effectiveness and marketing performance. The result corresponds with piercy *et al* (2000) stating that managerial actions related to salesperson management theory would influence sales force effectiveness and marketing performance. We also found that there is significant moderating influences of the sales territory design on both sales effectiveness and marketing performance which implies that salespersons whose satisfied with their sales territory design contain enough potential for them to maintain or increase there sales performance and income higher then expected

Key words : Salesperson's Management, sales territory design, sales force effectiveness and marketing performance

## ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penjualan perusahaan (distributor) terhadap kinerja pemasaran di kota Semarang. Permasalahan riset ini bersumber dari *research gap* yaitu kontroversi pandangan mengenai salah satu faktor penentu efektivitas organisasi penjualan yaitu dari Penelitian Grant, K and Cravens, (1998) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara efektivitas penjualan dan desain wilayah penjualan. Baldauf, et al (2001.p.116) menyimpulkan bahwa desain wilayah penjualan tidak berpengaruh pada efektivitas penjualan. Oleh karena itu rumusan masalah penelitian ini yaitu faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas penjualan yang dapat meningkatkan kinerja penjualan.

Teknik pengambilan sampel adalah metode purposive sampling dan jumlah sampel ditentukan berdasarkan Hair *et al* (1995) in Ferdinand, (2002.p.47). Responden dari penelitian adalah berjumlah 120 orang responden, dimana responden adalah tenaga penjual dari perusahaan distributor yang produknya dikategorikan sebagai *convenience product*. Instrumen analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data penelitian secara keseluruhan menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Selanjutnya hasil penelitian secara statistik menunjukkan pengaruh yang significant pada pengaturan tenaga penjual perusahaan terhadap efektivitas penjualan sales force maupun pada kinerja pemasaran. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Piercy *et al* (2000) menyatakan bahwa tindakan yang berhubungan dengan teori pengelolaan *sales force* berpengaruh pada efektivitas penjualan sales force maupun kinerja pemasaran. Secara statistik ditemukan juga bahwa pengaturan wilayah penjualan berpengaruh pada efektivitas penjualan dan kinerja pemasaran perusahaan, bahwa tenaga penjual yang menyatakan puas dengan desain wilayah penjualannya lebih mudah untuk dikelola atau ditingkatkan kinerja penjualannya.

Kata Kunci : Pengaturan tenaga penjual, pengaturan wilayah penjualan, efektivitas penjualan dan kinerja pemasaran.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT, karena hanya atas ridho dan rahmat-Nya tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Segala bantuan telah banyak diberikan oleh berbagai pihak demi terselesaikannya penulisan tesis ini, sehingga penulis sangat memberikan penghargaan dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Prof Dr. Suyudi Mangunwihardjo sebagai Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA. selaku dosen pembimbing utama yang berkenan memberikan bimbingannya selama beberapa waktu sampai terselesaikannya penulisan tesis ini.
3. Bapak Drs, Mudiantono, Msc. selaku dosen pembimbing anggota yang banyak memberikan dukungan kepada penulis.
4. Para dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan banyak wawasan keilmuan kepada penulis.
5. Segenap staf dan karyawan Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan fasilitas-fasilitas yang diperlukan dan layanan yang baik kepada penulis dalam menyelesaikan studi.
6. Keluarga yang senantiasa memberikan dukungan moril dan materiil kepada penulis baik dalam suka maupun duka.
7. Rekan-rekan mahasiswa/wi Program Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang khususnya Angkatan XXI dan rekan-

rekan di konsentrasi Pemasaranatas kerja sama dan segala kenangan indah selama ini.

8. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu demi satu, yang turut memberikan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna sehingga tetap membutuhkan saran dan kritik yang membangun dalam rangka perbaikan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

Semarang, 17 Maret 2007

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>SERTIFIKASI .....</b>	<b>II</b>
<b>PENGESAHAN TESIS .....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRAKSI.....</b>	<b>V</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>VI</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>XII</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>XIV</b>
<b>DAFTAR RUMUS.....</b>	<b>XV</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>XVI</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Perumusan Masalah.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Kegunaan Penelitian .....</b>	<b>7</b>
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 PENELITIAN RUJUKAN.....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Hubungan Pengaturan Tenaga Penjual dan Efektivitas Penjualan.....	8
2.1.2 Hubungan Pengaturan Wilayah Penjualan dan Efektivitas Penjualan	12
2.1.3 Hubungan Efektivitas Penjualan suatu organisasi penjualan dan Kinerja Pemasaran .....	14
2.1.4 Hubungan Pengaturan Tenaga Penjual dan Kinerja Pemasaran.....	17
2.1.5 Hubungan Pengaturan Wilayah Penjualan dan Kinerja Penjualan.....	20

<b>2.2</b>	<b>Kinerja Pemasaran.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>Pengaturan Tenaga Penjual dan Efektifitas Penjualan.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4</b>	<b>Pengaturan Wilayah Penjualan dan Efektivitas Penjualan .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5</b>	<b>Efektivitas Penjualan dan Kinerja pemasaran.....</b>	<b>40</b>
<b>2.6</b>	<b>Pengaturan Tenaga Penjualan dan Kinerja pemasaran .....</b>	<b>46</b>
<b>2.7</b>	<b>Pengaturan Wilayah Penjualan dan Kinerja pemasaran.....</b>	<b>49</b>
<b>2.8</b>	<b>Kerangka Pemikiran Teoritis.....</b>	<b>53</b>
<b>2.9</b>	<b>Hipotesis .....</b>	<b>54</b>
<b>2.10</b>	<b>Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>54</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>56</b>
<b>3.1</b>	<b>Desain dan Obyek Penelitian.....</b>	<b>56</b>
3.1.1	Desain Penelitian .....	56
3.1.2	Obyek Penelitian .....	57
<b>3.2</b>	<b>Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3</b>	<b>Populasi dan Sampel .....</b>	<b>59</b>
3.3.1	Populasi .....	59
3.3.2	Sampel .....	59
<b>3.4</b>	<b>Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>60</b>
<b>3.5</b>	<b>Teknik Analisis Data .....</b>	<b>61</b>
3.5.1	Analisis Kualitatif.....	61
3.5.2	Analisis Kuantitatif.....	61
<b>BAB IV ANALISIS DATA .....</b>		<b>68</b>
<b>4.1</b>	<b>Pendahuluan .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2</b>	<b>Proses Analisis Data .....</b>	<b>69</b>
4.2.1	Statistik Deskriptif – Karakteristik Responden .....	69
4.2.1.1	Pengaturan Tenaga penjual .....	70
4.2.1.2	Pengaturan Wilayah penjualan .....	74
4.2.1.3	Efektivitas Penjualan Tenaga Penjual.....	78
4.2.1.4	Kinerja Pemasaran .....	81

<b>a.</b>	<b>Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian .....</b>	<b>84</b>
4.3.1.	Langkah 1 ; Pengembangan Model Berdasarkan Teori.....	84
4.3.2.	Langkah 2 ; Menyusun Diagram Alur (Path Diagram).....	84
4.3.3.	Langkah 3 ; Persamaan Struktural dan Model Pengukuran .....	84
4.3.4.	Langkah 4 ; Memilih Matrik Input dan Teknik Estimasi .....	85
4.3.4.1	Confirmatory Factor Analysisi Konstruk Eksogen.....	86
4.3.5.	Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi.....	94
4.3.6.	Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit .....	94
4.3.6.1	Asumsi-asumsi SEM.....	94
4.3.6.1.1	Ukuran Sampel .....	94
4.3.6.1.2	Outlier.....	95
4.3.6.1.3	Outlier Univariate .....	95
4.3.6.1.4	Outlier Multivariate .....	96
4.3.6.1.5	Uji Normalitas Data.....	97
4.3.6.1.6	Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas.....	98
4.3.7	Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model.....	99
<b>4.4</b>	<b>Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....</b>	<b>100</b>
<b>4.5</b>	<b>Kesimpulan Penguiian Hipotesis.....</b>	<b>104</b>
<b>4.6</b>	<b>Kesimpulan Bab.....</b>	<b>107</b>
<b>BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....</b>		<b>108</b>
<b>5.1</b>	<b>Ringkasan Penelitian.....</b>	<b>108</b>
<b>5.2</b>	<b>Kesimpulan .....</b>	<b>109</b>
5.2.1	Kesimpulan Atas Hipotesis .....	109
5.2.1.1	Pengaruh Pengaturan Tenaga Penjual Terhadap Efektivitas Penjualan.....	109
5.2.1.2	Pengaruh Pengaturan Wilayah Penjualan terhadap Efektivitas penjualan.....	110
5.2.1.3	Pengaruh Efektifitas Penjualan terhadap Kinerja pemasaran. ...	110
5.2.1.4	Pengaruh Pengaturan Tenaga Penjual terhadap Kinerja pemasaran .....	111
5.2.1.5	Pengaruh Pengaturan Wilayah Penjualan terhadap Kinerja pemasaran .....	111
<b>5.3</b>	<b>Kesimpulan Masalah Penelitian.....</b>	<b>112</b>
<b>5.4</b>	<b>Implikasi Teoritis.....</b>	<b>116</b>
<b>5.5</b>	<b>Implikasi Manajerial.....</b>	<b>120</b>
<b>5.6</b>	<b>Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>128</b>

<b>5.7</b>	<b>Agenda Penelitian Mendatang .....</b>	<b>128</b>
	<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>	<b>129</b>
	<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>133</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	<i>Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness.....</i>	8
Tabel 2.2	<i>Examining The Antecedents of Sales Organization Effectiveness: An Australian Study.....</i>	11
Tabel 2.3	<i>Personal Construct Psychology and Personal Selling Performance.....</i>	12
Tabel 2.4	<i>Sources of Effectiveness in The Business to Business Sales Organization.....</i>	12
Tabel 2.5	<i>Sources of Effectiveness in The Business to Business Sales Organization.....</i>	16
Tabel 2.6	Indikator dari Variabel Penelitian.....	53
Tabel 3.1	Model Pengukuran.....	63
Tabel 3.2	<i>GOODNESS – OF – FIT –INDEXS.....</i>	70
Tabel 4.1	Indeks pengaturan tenaga penjual.....	86
Tabel 4.2	Deskripsi indeks pengaturan tenaga penjual.....	88
Tabel 4.3	Indeks pengaturan wilayah penjualan.....	89
Tabel 4.4	Deskripsi indeks pengaturan wilayah penjualan.....	90
Tabel 4.5	Indeks efektivitas penjualan.....	94
Tabel 4.6	Deskripsi indeks efektivitas penjualan .....	96
Tabel 4.7	Indeks kinerja pemasaran.....	97
Tabel 4.8	Sample covariances – estimates.....	96

Tabel 4.9	Indeks pengujian kelayakan confirmatory factor analysis konstruk eksogen.....	98
Tabel 4.10	Regression weights confirmatory factor analysis konstruk eksogen.....	98
Tabel 4.11	Indeks pengujian kelayakan confirmatory factor analysis konstruk endogen.....	104
Tabel 4.12	Regression weights confirmatory factor analysis konstruk endogen.....	104
Tabel 4.13	Regression weights structural equation model.....	107
Tabel 4.14	Indeks pengujian kelayakan structural equation model.....	107
Tabel 4.15	Descriptive statistics.....	111
Tabel 4.16	Assessment of normality.....	113
Tabel 4.17	Evaluasi kriteria goodness of fit indeks.....	110
Tabel 4.18	Standardized residual covariances .....	112
Tabel 4.19	Estimation of parameter regression weights.....	115

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Model Manajemen Penjualan.....	38
Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran Teoritis.....	52
Gambar 3.1 : Diagram Alur Penelitian Model.....	62
Gambar 4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen.....	93
Gambar 4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen.....	96
Gambar 4.3 Structural Equation Model.....	99
Gambar 5.1 Cara Pertama.....	122
Gambar 5.2 Cara Kedua.....	123
Gambar 5.3 Cara Ketiga.....	124
Gambar 5.4 Cara Keempat.....	125

## DAFTAR RUMUS

Rumus 1	Penentuan Jumlah Sampel Penelitian.....	73
Rumus 2	Construct Reliability.....	109
Rumus 3	Variance Extract.....	110

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 : Data Hasil Penelitian

Lampiran 3 : Text Output SEM

Lampiran 4 : Tabel Chi Square  $\chi^2$

Lampiran 5 : Daftar Riwayat Hidup

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Salah satu pembiayaan pemasaran terbesar adalah pada *sales force*, banyaknya pesaing pada produk yang sama menuntut produsen dan distributor kreatif dalam memasarkan produknya, terutama perusahaan-perusahaan *fast moving consumer good* (FMCG) telah memikirkan kembali divisi sales mereka dengan mendirikan unit bisnis, *stock point*, depo atau kantor cabang untuk pendistribusian pada semua *outlet* diwilayah distribusi yang dipetakan seperti halnya di Indonesia terdapat kurang lebih 3000 *outlet* modern dan 2,1 juta pengecer tradisional yang tersebar di 432 kota dan 33 propinsi. (Marketing 12/III/Juli 2003). Ketatnya persaingan dalam ekonomi global, kurangnya pelanggan dalam basis distribusi, dan masalah tambahan oleh rendahnya pertumbuhan ekonomi penting sekali mencari untuk menambah derajat efektivitas dan kinerja dalam operasi penjualan (Hise and Reid, 1994; Babakus *et al.*, 1997) dalam Cravens and Morgan, (1997)

Hasil dari tekanan-tekanan tersebut membuat banyak perusahaan-perusahaan yang mengurangi jumlah tenaga penjual dalam armada penjualannya dan sebagai gantinya mengandalkan investasi pada teknologi untuk membangun hubungan dengan konsumen. (Petersen, 1997; Rackham,1997) dalam Jap (2001.p.95). Hal ini dilakukan untuk menciptakan tenaga penjualan yang lebih murah. Namun kenyataannya, di era pemasaran masa kini *sales force* tidak dapat menguasai pelanggan karena pola pikir

pelanggan sudah berubah. Perubahan ini dipicu oleh informasi teknologi yang kian deras (Cohen, 2000) Hal ini membuat para penjual melakukan banyak kesalahan, antara lain melalaikan kebutuhan pelanggan, gagal menangkap pesan terselubung yang disampaikan customer, tidak bertanggung jawab atas aktivitasnya ketika menghadapi masalah, bekerja tanpa tujuan dan rencana, dan menghindari kesempatan menambah pengetahuan.

Suatu survey pada manajer penjualan yang dilakukan oleh The HR Chally Group, (1992) dalam Piercy, et al, (1997) menyatakan bahwa hal penting perubahan dalam organisasi penjualan secara kontemporer datang dari faktor-faktor:

- Penekanan penjualan yang berorientasi konsumen yang menuntut lebih banyak tipe dan tenaga penjualan yang lebih canggih.
- kebutuhan akan fleksibilitas dan pengambilan keputusan cepat yang menuntut perubahan struktural jauh dari format birokratis tradisional.
- restrukturisasi perusahaan untuk menghilangkan penghalang tradisional antara pabrikan, penjualan, logistik, dan pelanggan.
- pembatasan anggaran yang menyebabkan penelitian yang lebih cermat proses penjualan untuk efektivitas dan kontribusi laba.
- kebutuhan untuk mengorganisir bidang unit-unit untuk melayani segmen pasar berbeda menuntut pendekatan penjualan yang berbeda, struktur managerial, dan sistem kompensasi.

Efektivitas penjualan pada suatu organisasi penjualan mengindikasikan seberapa baik organisasi penjualan menerapkan bisnis dan strategi

marketingnya (Baldauf et al, 2001) dimana pengukuran efektifitas penjualan dapat diujikan pada seluruh organisasi penjual atau individu yang menjadi anggota organisasi atau team unit operasi (Atuahene and Kamel 1998; Grant and Craven, 1998). Dari beberapa penelitian diperoleh bahwa, tenaga penjual yang secara langsung berhubungan dengan pelanggan merupakan kontributor utama pada efektivitas unit penjualan dan faktor penentu efektivitas penjualan pada suatu organisasi penjualan yang utama adalah penjual, faktor organisasi dan pengaruh lingkungan atau eksternal (Churchill, et al, 1997; Cravens, 1995; Corcoran et al, 1995). Unit yang membentuk organisasi penjualan dapat disebut sebagai *region*, distrik atau area-area dimana efektivitas penjualan pada suatu organisasi penjualan merupakan suatu ringkasan index hasil organisasi di mana penjual memiliki peran bertanggung jawab, seperti pada volume penjualan, penguasaan pasar dan profitabilitas penjualan (Churchill, et al, 1997)

Penelitian Grant, K and Cravens, (1998) menunjukkan efektivitas penjualan dipengaruhi oleh peran kinerja *outcome sales force* dan desain wilayah penjualan namun dalam penelitian ini kontrol manajer penjualan tidak berpengaruh signifikan pada efektivitas organisasi penjualan dan mengindikasikan peran manajer penjualan tidak secara langsung berpengaruh terhadap tenaga penjualannya. Penelitian senada dilakukan oleh Pettijohn (2000) dimana mereka menemukan indikasi bahwa masih banyak manajer penjualan yang mengalami kesulitan dalam mengembangkan dan mengontrol kinerja tenaga penjualan mereka, menurut Darmon (1998) kunci dari persoalan peningkatan kinerja tenaga penjualan yang dihadapi para manajer penjualan

terletak pada penerapan sistem kontrol pada aktivitas penjualan. Oleh karena itu, penelitian Pettijhon (2000) mengembangkan suatu bentuk penelitian yang menggunakan beberapa pendekatan sistem kontrol seperti, pendekatan komisi, rapat penjualan, pemberian penghargaan dan kesempatan berlibur dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Namun peneliti belum merasa puas akan hasil penelitian tersebut, peneliti mengharapkan adanya pengembangan bentuk penelitian yang sama, tetapi dengan pendekatan yang berbeda dimasa yang akan datang. Lidston (1995) menyatakan terdapat empat kesulitan manajer penjualan dalam mengelola tenaga penjualannya yaitu kesulitan pada desain wilayah penjualan, kesulitan mengembangkan ketrampilan tenaga penjualan, kesulitan meyakinkan konsumen, kesulitan mengontrol tenaga penjual dimana lebih dari 90% jam kerja dari tenaga penjual tidak diawasi. Pengaturan tenaga penjualan yang baik menentukan kinerja *outcome* tenaga penjualan. Hal-hal tersebut menimbulkan masalah turunnya produktivitas. Penelitian Pelham (1997) dan Covin et al, (1990) menyatakan dimensi kinerja pemasaran dipengaruhi oleh *profitability*; pertumbuhan pasar; efektivitas perusahaan. Peranan kinerja sendiri secara umum adalah untuk melakukan monitor sebagai alat komunikasi dan sebagai dasar *reward system* (Ostrenga and Harwood,1992).

Kotler (p.714, 1999) menyatakan pengaturan *sales force* adalah mengatur tenaga penjual agar memiliki kemampuan berinteraksi dengan pembeli. Pengaturan terhadap tenaga penjual meliputi tahap *recruiting and selecting, training, supervising, motivating, dan evaluating sales representatives*. Dalam

proses ini, tenaga penjual diatur agar memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan tingkah laku dalam melayani pelanggan. Plank dan Greene (1996) dalam temuannya menyatakan bahwa Teori konsep personal (*personal construct theory*) yang mereka kembangkan dapat diintegrasikan dalam kinerja penjualan dan efektivitas serta dapat juga digunakan dalam pengukuran kriteria penerimaan tenaga penjualan dan juga sebagai kriteria pelatihan tenaga penjual oleh manajer penjualan. Penelitian Piercy et al (1997) menyatakan efektivitas penjualan suatu organisasi berhubungan dengan peran kontrol, motivasi tenaga penjualan, kemampuan beradaptasi dari penjual, perencanaan penjualan dan aktivitas yang mendukung penjualan dan hal tersebut merupakan tolok ukur para eksekutif serta manajer penjualan. Untuk penelitian selanjutnya perlu meneliti tentang prioritas di dalam perekrutan, pelatihan, dan pengembangan tenaga penjual yang efektif untuk masa depan. Dari temuan Plank dan Greene (1996) dan Piercy et al (1997) maka pengaturan tenaga penjual/*sales force* digunakan sebagai salah satu variabel dalam penelitian ini.

Kontroversi pandangan salah faktor penentu efektivitas organisasi penjualan yaitu: Penelitian Grant, K and Cravens, (1998) menunjukkan efektivitas penjualan dipengaruhi oleh desain wilayah penjualan. Baldauf, et al (2001.p.116) menemukan bahwa desain wilayah penjualan tidak berpengaruh pada efektivitas penjualan. Penelitian Babakus et al (1996) dalam Baldauf et al (2001) menemukan tidak ada hubungan antara desain wilayah dengan efektivitas organisasi penjualan. Studi Frazier dan Lassar (1996) menunjukkan wilayah penjualan merupakan salah satu faktor stratejik yang mendapat

perhatian manajemen dalam pengelolaan program penjualannya karena arah kebijakan ini diyakini membawa dampak positif pada pencapaian dan peningkatan kinerja penjualan perusahaan. Sehingga apabila ditinjau dari berbagai pandangan tersebut akan menimbulkan gap yaitu pengaruh antara wilayah penjualan terhadap efektivitas organisasi penjualan. Berdasarkan justifikasi tersebut maka studi ini layak dikembangkan.

Dari berbagai hal diatas maka penelitian ini akan menganalisis hubungan pengaturan tenaga penjual dan desain wilayah penjualan terhadap efektifitas organisasi penjualan sekaligus pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran. Selain itu juga menganalisis pengaruh pengaturan tenaga penjualan dan wilayah penjualan terhadap kinerja penjualan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Ditemukan kontroversi pandangan mengenai salah satu faktor penentu efektivitas organisasi penjualan yaitu: Penelitian Grant,K and Cravens, (1998) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara efektivitas penjualan dan desain wilayah penjualan. Baldauf, et al (2001.p.116) menyimpulkan bahwa desain wilayah penjualan tidak berpengaruh pada efektivitas penjualan. Penelitian Babakus et al (1996) dalam Baldauf et al (2001) menemukan tidak ada hubungan antara desain wilayah dengan efektivitas organisasi penjualan.

Berdasarkan latar belakang masalah dan *research gap* maka pertanyaan penelitian yang diajukan yaitu faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas penjualan yang dapat meningkatkan kinerja penjualan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk

1. Merumuskan dan menganalisis sebuah model mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penjualan serta pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran.
2. Mengidentifikasi elemen-elemen pengaturan *sales force* serta elemen-elemen wilayah penjualan.
3. Menganalisis faktor-faktor yang paling dominan yang berpengaruh pada kinerja pemasaran.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

1. Bagi perusahaan dapat memberikan sumbangan sebagai bahan pertimbangan dalam strategi perbaikan *sales force* pada masa yang akan datang agar aktivitas distribusi yang diharapkan tercapai.
2. Dapat digunakan oleh manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja distributor dan dalam menentukan strategi terbaik dengan mengatur tenaga penjualan dengan cara-cara yang lebih efektif sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas penjualan sales force distribusi dan kinerja pemasaran.
3. Digunakan sebagai masukan alternatif dalam penentuan strategi penjualan sebagai salah satu elemen keunggulan bersaing

## **BAB II**

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

#### **2.1 PENELITIAN RUJUKAN**

Kinerja pemasaran sebagai hasil dari serangkaian kegiatan perusahaan merupakan dampak dari peran seluruh bagian dalam organisasi. Efektivitas penjualan digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui seberapa baik perusahaan menerapkan strategi penjualannya. Tujuan kenapa menggunakan strategi distribusi adalah efisiensi dan efektif dalam hal kecepatan, ketepatan dan perhitungan biaya dari perusahaan (Vergin dan Barr, 1999) serta syarat yang harus dipenuhi perusahaan distribusi adalah tergantung pada bagaimana perusahaan tersebut memanajementi sistem distribusinya (Ferdinand, 2004). Penelitian ini melakukan penelitian dibidang manajemen penjualan yang bertujuan menguji bagaimana efektivitas penjualan dari perusahaan distribusi dapat dicapai serta dampaknya pada kinerja pemasaran.

Penelitian-penelitian rujukan yang berkaitan dengan program manajemen penjualan akan dijelaskan dalam sub bab-sub bab berikut ini.

##### **2.1.1 Hubungan Pengaturan Tenaga Penjual dan Efektivitas Penjualan**

Nigel F. Piercy, David W Cravens dan 2001 Neil A Morgan,(1997) melakukan penelitian tentang perusahaan yang sensitif terhadap biaya yang tinggi untuk memelihara armada penjualan. Jadi perusahaan perlu hati-hati kapan dan bagaimana menggunakan wiraniaga, variabel-variabel antara lain: sistem kontrol manajemen penjualan, karakteristik tenaga penjualan, perilaku

kinerja *sales force* dan pilihan desain wilayah penjualan yang mempengaruhi efektivitas penjualan pada organisasi penjualan.

**Tabel 2.4**

**Sources of Effectiveness in The Business to Business Sales Organization**

<p><b>Peneliti dan Tahun</b></p>	<p>Nigel F. Piercy, David W Cravens dan Neil A Morgan, 2001 Journal of Marketing Practice:Applied Marketing Science Vol:3 No.1.1997 p:43-69</p>
<p><b>Judul</b></p>	<p>Sources of Effectiveness in The Business to Business Sales Organization</p>
<p><b>Masalah Masalah Penelitian</b></p>	<p>Masalah didasari atas besarnya pembiayaan atas penjualan perusahaan (Marketing Business,1989). Sehingga menyebabkan turunnya produktivitas <i>sales force</i> seperti pada Ingersoll-Rand, Hewlett Packard dan General Electric (Hise dan Ride, 1994) Penelitian Weitz et al (1986) menyatakan perhatian perlu diarahkan memusat pada pentingnya manajemen sistem kontrol penjualan dan pilihan desain wilayah penjualan sebagai faktor penentu kinerja tenaga penjual dan menghasilkan efektivitas penjualan pada organisasi penjualan. Maka bagaimana elemen-elemen pada manajemen sistem pengendalian penjualan dan pilihan desain wilayah penjualan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual dan meningkatkan efektivitas pada organisasi penjualan.</p>

<p><b>Model Penelitian</b></p>	<p>Berdasarkan Walkers, 1985; Cravens et al,1993;Babakus et al,1997</p>
<p><b>Temuan Penelitian</b></p>	<p>Sejumlah temuan ditujukan bagi manajer untuk menguji kinerja organisasi penjualannya dan yang lebih penting dapat menilai secara fokus pada faktor yang benar-benar dapat mengendalikan efektivitas organisasi penjualan. Penelitian untuk menguji efektivitas dengan membedakan antara ukuran armada penjualan (<i>salesforce</i>) dan produktivitas menunjukkan hasil kurang signifikan. Temuan lainnya adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efektivitas dalam organisasi penjualan ditentukan oleh strategi kompensasi dan merupakan yang mendasari kinerja penjual, serta juga menentukan peran manajer penjualan, ukuran yang tepat dan penentu dari perancangan organisasi penjualan.</li> <li>2. Efektivitas ditentukan oleh karakteristik tenaga penjual,</li> </ol>

	<p>dilihat dari motivasi yang berkaitan dengan perasaan prestasi pribadi untuk dihargai pekerjaannya dan antusiasme untuk melakukan display.</p> <p>3. Efektivitas dapat diperoleh melalui pelaksanaan yang lebih baik dalam penguasaan <i>market share</i>, memfokuskan pada mempertahankan margin laba penjualan produk jangka panjang, melebihi target penjualan dan sasaran hasil penjualan. Penggerak secara umum kinerja <i>sales force</i> yang memberi karakter sebuah organisasi penjualan efektif adalah kemampuan beradaptasi dari penjual, perencanaan penjualan dan aktivitas yang mendukung penjualan dan hal tersebut merupakan tolok ukur para eksekutif serta manajer penjualan.</p> <p>4. Efektivitas adalah melalui orientasi pelanggan.</p> <p>5. Efektivitas adalah melalui peran kontrol manajer</p> <p>6. Organisasi penjualan yang efektif dihubungkan dengan kepercayaan diri manajemen dimana efektivitas tidak bisa meningkat begitu saja dengan menambahkan tenaga penjual pada unit penjualan, tingginya derajat kepuasan yang lebih tinggi dengan perancangan wilayah penjualan dan alokasi sumber daya ke wilayah penjualan. Sebab harus dihubungkan dahulu dengan ketahanan sales, kinerja dan kepuasan. Disarankan adanya perubahan dalam organisasi</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

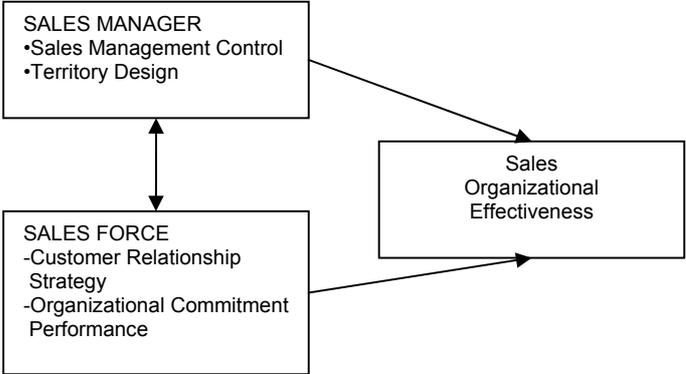
	untuk efektivitas dengan perlu mempertimbangkan kapan dan bagaimana menggunakan tenaga penjual.
<b>Riset Mendatang</b>	Untuk penelitian selanjutnya perlu meneliti tentang prioritas di dalam perekrutan, pelatihan, dan pengembangan tenaga penjual yang efektif untuk masa depan dan eneliti pengaruh ketrampilan manajer dalam mengatur tenaga penjual berkaitan dengan kemampuan perintah dan pengendalian.
<b>Konsep yang dirujuk untuk penelitian ini</b>	Penelitian tersebut memberikan masukan atas penelitian ini dalam hal pengaturan tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan

### 2.1.2 Hubungan Pengaturan Wilayah Penjualan dan Efektivitas Penjualan

Ken Grant and David W. Cravens, 1998 melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penjualan suatu organisasi penjualan yang di dalamnya terdapat variabel-variabel antara lain: *sales force*, manajer penjualan dan efektivitas organisasi penjualan.

**Tabel 2.2**  
**Examining The Antecedents of Sales Organization Effectiveness: An Australian Study**

<b>Peneliti dan Tahun</b>	Ken Grant and David W. Cravens, 1998 <i>European Journal of Marketing</i> Vol:33 No.9/10,1999 pp.945-957
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Judul</b></p>	<p><i>Examining TheAntecedents of Sales Organization Effectiveness: An Australian Study</i></p>
<p><b>Masalah Penelitian</b></p>	<p>Masalah datang dari gap yaitu penelitian Churchill et Al., (1985) efektivitas penjualan organisasi ditentukan oleh tenaga penjualannya sedangkan penelitian (Churchill et Al., 1997.p.643) menyatakan efektivitas penjualan organisasi ditentukan oleh peran manajer penjualan. Berdasarkan <i>gap</i> maka masalah penelitian adalah faktor-faktor tenaga penjual dan faktor-faktor manajer penjualan apa yang mempengaruhi efektivitas penjualan organisasi.</p>
<p><b>Model Penelitian</b></p>	 <pre> graph TD     SM[SALES MANAGER •Sales Management Control •Territory Design] &lt;--&gt; SF[SALES FORCE -Customer Relationship Strategy -Organizational Commitment Performance]     SM --&gt; SOE[Sales Organizational Effectiveness]     SF --&gt; SOE   </pre>
<p><b>Temuan Penelitian</b></p>	<p>Penemuan studi menunjukkan peran kelima anteseden untuk manajer penjualan dan anteseden <i>salesforce</i> berpengaruh signifikan pada efektivitas organisasi penjualan. Manajer harus bisa mengelola tugas-tugas</p>

	tenaga penjual dan mengontrol melalui mekanisme yang ditata baik.
<b>Riset Mendatang</b>	Untuk penelitian selanjutnya perlu meneliti ukuran unit kerja penjualan yang tepat bagi organisasi penjualan .
<b>Konsep yang dirujuk untuk penelitian ini</b>	Penelitian tersebut memberikan masukan atas penelitian ini dalam desain wilayah penjualan dan efektivitas organisasi penjualan

### 2.1.3 Hubungan Efektivitas Penjualan suatu organisasi penjualan dan Kinerja Pemasaran

Alfred M Pelham (1997) melakukan penelitian bahwa orientasi pasar merupakan proses pengelolaan untuk mengembangkan tujuan, keahlian dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang berubah dan dengan dasar lingkungan industri dapat diperlakukan dengan melihat kondisi-kondisi yang tanpa disadari manajer bisa menimbulkan kegagalan dalam memahami hubungannya dengan kinerja dimana dimensi kinerja dipengaruhi oleh faktor; (*profitability*; pertumbuhan pasar; efektivitas perusahaan).

**Tabel 2.5**

#### **Sources of Effectiveness in The Business to Business Sales Organization**

<b>Peneliti dan Tahun</b>	Alfred M Pelham Journal of Business & Industrial Marketing, VOL. 12 NO. 5 1997
<b>Judul</b>	Market Orientation and Performance: The Moderating effects of Product and Customer Differentiation

<p style="text-align: center;"><b>Masalah Penelitian</b></p>	<p>Masalah timbul dari <i>research gap</i> mengenai faktor-faktor efektivitas pemasaran suatu organisasi terhadap kinerja pemasaran, antara lain yaitu Pelham Et Al. (1988) menyatakan para manajer puncak didalam perusahaan industri kecil, cenderung kurang memperhatikan keputusan pemasaran yang seharusnya dibandingkan dengan fungsi lain. Lado et al. ( 1992) menyatakan di dalam lingkungan yang tingkat orientasi pasarnya rendah, banyak para manajer yang bisa saja gagal untuk memahami hubungan antara orientasi pasar dan kinerja atau adanya kemungkinan mempertimbangkan orientasi lain yang lebih penting. Kondisi-kondisi keuntungan kompetitif yang berkelanjutan adalah sesuatu yang unik disebabkan kesukaran didalam meniru (Porter, 1985), dan sebab-penyebab yang ambigu (Reed Dan Defillipi, 1990). Studi sebelumnya (Jaworski Dan Kohli, 1993; Slater dan Narver, 1994) tidak menemukan hubungan yang signifikan yang didapat dari pengaruh kondisi-kondisi industri yang dinamis, pergolakan teknologi, atau intensitas kompetitif pada hubungan kinerja orientasi pasar. Hambrick dan Lei's (1985) menunjukkan hasil bahwa pembedaan pelanggan dan produk adalah variabel ketidaktentuan yang signifikan di dalam strategy</p>
--------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>hubungan kinerja. Sheth (1985) membantah untuk suatu konseptualisasi di dalam pasar bisnis berdasarkan pada produk dan pembedaan pelanggan. Day Dan Wensley (1983) membantah bahwa, bahkan di pasar produk homogen, orientasi harga sepenuhnya dan memusat pada ukuran pesaing mempunyai kelemahan. Masalah dalam penelitian ini adalah apakah faktor-faktor orientasi kinerja pasar yang dibandingkan dengan faktor-faktor komoditas pasar yang tersegmen berpengaruh terhadap kinerja penjualan.</p>
<p><b>Temuan Penelitian</b></p>	<p>Hasil analisa dari korelasi parsial didalam model kuadran industri Sheth'S (1985) berdasarkan pada pembedaan tinggi dan rendahnya pelanggan dan produk menunjukkan pentingnya adanya cara memperlakukan lingkungan industri sebagai pengaruh dari kombinasi yang kompleks. Analisa dampak karekteristik satu industri pada waktu yang sama tidak menghasilkan suatu pemahaman yang cukup bagi pengaruh industri itu pada faktor penentu kinerja pemasaran perusahaan. Hubungan antara orientasi pasar dan efektivitas perusahaan (mutu produk relatif, sukses produksi baru, dan ingatan pelanggan) adalah lebih kuat dalam pasar yang tersegmen (dengan semakin tingginya derajat pembedaan</p>

	<p>pelanggan, tetapi dengan semakin rendahnya derajat pembedaan produk), yang dibandingkan ke pasar komoditas. Dimensi kinerja sendiri dipengaruhi oleh faktor; (<i>profitability</i>; pertumbuhan pasar; efektivitas pemasaran perusahaan) sejalan dengan penelitian Covin et al, (1990) Suksesnya efektivitas pemasaran perusahaan dapat dipastikan dipengaruhi kesulitan dalam memahami dan memenuhi kepuasan kebutuhan konsumen yang berbeda maka melakukan inovasi untuk bermitra dengan pelanggan menjadi sulit.</p>
<p><b>Penelitian Mendatang</b></p>	<p>Untuk penelitian mendatang perlu meneliti hubungan antara perusahaan <i>consumers goods</i> dan perusahaan jasa.</p>
<p><b>Konsep yang dirujuk untuk penelitian ini</b></p>	<p>Penelitian tersebut memberikan masukan atas penelitian ini dalam efektivitas pemasaran perusahaan dan Kinerja Pemasaran.</p>

#### 2.1.4 Hubungan Pengaturan Tenaga Penjual dan Kinerja Pemasaran

Richard E. Plank and Joel N. Greene, (1996) melakukan penelitian tentang faktor-faktor tenaga penjualan yang berpengaruh pada kinerja penjualan yang di dalamnya terdapat variabel-variabel antara lain: ketrampilan, perilaku tenaga penjualan, bakat, situasi penjualan dan efektivitas penjualan.

**Tabel 2.3**

**Personal Construct Psychology and Personal Selling Performance**

<p><b>Peneliti dan Tahun</b></p>	<p>Richard E. Plank and Joel N. Greene, 1996 <i>European Journal of Marketing</i>, Vol. 30 No. 7, 1996, pp. 25-48.</p>
<p><b>Judul</b></p>	<p><i>Personal Construct Psychology and Personal Selling Performance</i></p>
<p><b>Masalah Masalah Penelitian</b></p>	<p>Ditemukan <i>gap</i> pada penelitian Churchill et Al. (1985), yang menemukan hubungan positif efektivitas <i>personal selling</i> dan pendekatan kepribadian dan riset kinerja penjual cenderung dihubungkan secara positif dengan dimensi empati, motivasi prestasi, kekuasaan, dan lain-lain ke efektivitas penjual. Namun penelitian Lamont Dan Lundstrom (1977) menunjukkan seperti atribut tersebut (dimensi empati, motivasi prestasi, kekuasaan, dan lain lain ke efektivitas penjual ) menghasilkan hubungan yang kurang signifikan didalam menentukan kinerja penjualan. Masalah penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas penjualan yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran dalam suatu teori konsep psikologi kepribadian.</p>

<p><b>Model Penelitian</b></p>	<pre> graph TD     A["<u>Construal system properties</u> Differentiation Integration Organization Discrimination"] --&gt; B[Aptitudes]     B --&gt; C["<u>Salesperson skills</u> Vocational skills Sales presentation skills Interpersonal skills General management skills"]     C --&gt; D[Sales behaviour]     E[Sales situation] --&gt; D     E --&gt; F[Sales effectiveness]     D --&gt; F   </pre>
<p><b>Temuan Penelitian</b></p>	<p>Menyatakan bahwa Teori konsep personal (<i>personal construct theory</i>) dapat digunakan sebagai pendekatan alternatif untuk memahami kinerja penjualan berdasarkan konsep psikologi kepribadian secara konstruktif dan memperkirakan perilaku kinerja sales dalam memahami pelanggan. Teori ini dapat diintegrasikan dalam efektivitas penjualan team penjualannya sehingga meningkatkan kinerja pemasaran dan dapat juga digunakan dalam pengukuran kriteria penerimaan tenaga penjualan sebagaimana juga kriteria</p>

	pelatihan tenaga penjual oleh manajer penjualan.
<b>Konsep yang dirujuk untuk penelitian ini</b>	Penelitian tersebut memberikan masukan atas penelitian ini dalam pengaturan tenaga penjualan dan kinerja pemasaran

### 2.1.5 Hubungan Pengaturan Wilayah Penjualan dan Kinerja Penjualan

Baldauf, et al (2001) melakukan penelitian tentang pengaruh strategi pada efektivitas organisasi penjualan dikombinasikan dengan manajemen kontrol dan kinerja tenaga penjualan yang di dalamnya terdapat variabel-variabel antara lain: perilaku management penjualan dengan strategi kontrolnya, desain wilayah penjualan dan orientasi strategi perusahaan.

**Tabel 2.1**

**Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson  
Antecedents of Sales Organization Effectiveness**

<b>Peneliti dan Tahun</b>	Arthur Baldauf, David W Cravens, and Nigel F. Piercy, 2001 <i>Journal of Personal Selling &amp; Sales Management (JPN)</i> ISSN:0885-3134 Vol:21 Iss:2 Date:Spring 2001 p:109
<b>Judul</b>	<i>Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness</i>
<b>Masalah Masalah</b>	Masalah didasari <i>gap</i> yaitu penelitian Slater dan Olsen, (2000) bahwa efektivitas organisasi penjualan

<p><b>Penelitian</b></p>	<p>ditentukan oleh pertimbangan strategi bisnis dan manajemen pengendalian sedangkan penelitian Walker et al (1979) menyatakan efektivitas organisasi penjualan ditentukan oleh kontribusi tenaga penjualan, pesaing, dan variable lingkungan Masalah penelitian diarahkan pada bagaimana strategi mempengaruhi efektivitas penjualan team penjualannya dikombinasikan dengan manajemen pengendalian sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.</p>
<p><b>Model Penelitian</b></p>	<pre> graph TD     CSO[Company Strategic Orientation] -- H4A, H4B --&gt; SBP[Salesperson Behavioral Performance]     CSO -- H8A, H8B --&gt; SOE[Sales Organization Effectiveness]     SMC[Sales Manager Behavior Control] -- H1A, H1B --&gt; SBP     SMC -- H5 --&gt; SOP[Salesperson Outcome Performance]     SMC -- H2 --&gt; SOE     STD[Sales Territory Design] -- H6 --&gt; SOP     STD -- H3 --&gt; SOP     STD -- H9 --&gt; SOE     SBP --&gt; SOP     SBP --&gt; SOE     SOP --&gt; SOE     H10[ ] --&gt; SOE   </pre>
<p><b>Temuan Penelitian</b></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara hasil kinerja tenaga penjualan perusahaan dan juga efektivitas tenaga penjual untuk kontrol strategi manajemen penjualan, desain wilayah penjualan dan perilaku kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini juga</p>

	menunjukkan hubungan yang negatif antara dimensi strategi, kinerja tenaga penjual dan efektivitas penjualan perusahaan.
<b>Konsep yang dirujuk untuk penelitian ini</b>	Penelitian tersebut memberikan masukan atas penelitian ini dalam desain wilayah penjualan dan kinerja penjualan.

## 2.2 Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran adalah sebuah prestasi (*achievement*) yang dihasilkan oleh dampak dari berbagai peran yang berfungsi dalam sebuah organisasi (Ferdinand, 2004) Pengukuran kinerja bermanfaat bagi pemakainya untuk menyediakan umpan balik (*feedback*) yang membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah dan membantu pemecahannya. Peranan dari pengukuran kinerja sendiri secara umum adalah untuk melakukan monitor, sebagai alat komunikasi, dan sebagai dasar reward system (Ostrenga & Harwood, 1992). Kinerja dapat diukur berdasarkan individu, seringkali kinerja dihubungkan dengan upah atau dihubungkan melalui team unit operasi penjualan (profit yang dihubungkan dengan upah) (Gima & Kamel, 1998)

Killough (1994) mengatakan bahwa pengukuran kinerja dirancang untuk:

1. Menjelaskan kontribusi yang dibuat oleh divisi terhadap kinerja total dari perusahaan
2. Mengevaluasi secara kualitatif dan komparatif terhadap kinerja manajemen divisional.

3. Mempengaruhi manajemen divisional untuk mengoperasikan divisi berdasarkan kebijakan yang dibuat oleh manajemen perusahaan.

Pengukuran kinerja dipandang sebagai multidimensi dan masing-masing dimensi diselidiki secara individu (Noordewier et al., 1990) dimana didalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi. Bonoma dan Clark (1998: 64-68) mengatakan bahwa pengukuran terhadap kinerja pemasaran merupakan hal yang berhubungan dengan satisfaction (kepuasan) dan expectations (harapan). Kepuasan merupakan pengukur yang bersifat subjektif serta sulit diukur karena tiap organisasi memiliki penilaian tersendiri. Kepuasan menentukan ketahanan kosumen pada produk untuk melakukan pembelian berulang dimana mempertahankan sebagian kecil konsumen secara dramatis meningkatkan pendapatan (Marcus, 1998). Tim Ambler (1998: 25) mengatakan bahwa pengukuran kinerja harus disesuaikan dengan tujuan dari perusahaan. Untuk kinerja pemasaran dapat diukur berdasarkan *brand equity* dimana semua pengeluaran yang dilakukan oleh bagian pemasaran adalah merupakan investasi untuk masa depan, bukan merupakan biaya, sehingga nantinya pada masa depan *brand equity* dari produk harus mencerminkan keuntungan brand serta meningkatkan nilai shareholder

Eichel and Bender (dalam Weber, 2000) mengelompokan pendekatan evaluasi kinerja distribusi kedalam *pertama*, pendekatan komparatif (misal. Dibandingkan dengan rata-rata atau dibandingkan dengan yang terbaik), *kedua*, pendekatan orientasi *outcome* (misal: ukuran *output* secara obyektif seperti penjualan atau peningkatan penjualan, penjualan terhadap potensi penjualan,

*market share* atau peningkatan *market share*, kontribusi profit, pencapaian kuota, atau ukuran *output* secara subyektif seperti pelayanan konsumen, ketahanan konsumen dan loyalitas atau kombinasi prestasi kinerja manajer dari berbagai output) dan *ketiga*, pendekatan orientasi input (misal: ukuran *input* secara obyektif seperti total *sales calls*, potensial *territory*, pengalaman sekian tahun, banyaknya pelatihan atau lebih pada ukuran subyektif, misal seperti pengetahuan teknis, ketrampilan presentasi, kepribadian (*human relation skills*)). Horngren dan Datar (dalam Saekako, 2003) *performance measure* secara garis besar dinilai berdasarkan *financial performance* dan *nonfinancial performance*. *Financial measure* dilihat berdasarkan standar uang serta merupakan hasil akhir dari kegiatan dan keputusan manajemen. *Non-financial measure* dilihat berdasarkan *price, quality, part million defect, lead time, productivity, customer satisfaction, customer complain, customer response time, dan delivery time*.

Tugas dan tanggung jawab distributor tidak hanya melakukan distribusi/mengantarkan barang saja, namun lebih dari itu distributor juga harus mampu mengembangkan pasar agar bisa mendapatkan kredibilitas yang lebih baik di mata prinsipal (Marketing, 2002). Menurut Avery (1999: 55-60) pekerjaan dari distributor meliputi, (1) *order-handling efficiency*, distributor harus memiliki daya tanggap yang tinggi, (2) *customer service*, distributor harus berorientasi kepada jasa yang diberikan kepada pelanggan, (3) *handling of delivery and leadtime issue*, distributor harus memenuhi penghantaran produk kepada pelanggan dengan usaha terbaik, (4) *understanding of cost issue*,

distributor harus paham akan biaya dan berusaha untuk menurunkan biaya, (5) *technical support*-distributor harus mampu memberikan dukungan teknis akan produk yang didistribusikan, (6) *relationship with manufacturers*-distributor harus mampu mengembangkan hubungan yang harmonis dengan prinsipal, (7) *geographic range of service*-distributor harus mempunyai jangkauan geografis dari servis yang luas, dan (8) *electronic-commerce capability*, kemampuan teknologi yang bertujuan untuk memperbaiki efisiensi perusahaan sehingga dapat menurunkan biaya. Avery menyimpulkan penelitiannya bahwa faktor terpenting menurut pelanggan terhadap kemampuan distributor berturut-turut adalah kualitas, keberadaan produk, servis, total biaya, harga, kemampuan berbisnis, bimbingan terhadap pelanggan, keadaan inventori, merek yang dipegang, bimbingan teknis, reputasi, dan kemampuan bisnis elektronik.

Dengan meningkatnya kinerja distributor maka kerjasama dengan produsen secara umum akan terus berjalan. Apabila kinerja distributor menurun maka, prinsipal akan berpikir lagi untuk melanjutkan kerjasama mereka. Hal ini merupakan suatu kewajiban karena prinsipal tidak ingin rugi apabila ada pilihan lain yang lebih menguntungkan.

Heneman (1974) mengukur kinerja dalam tujuh dimensi yaitu: (1) *total sales*, (2) *total sales/store*, (3) *new store size*, (4) *average store size*, (5) *pre-tax profit growth rate*, (6) *market share*, (7) *expense/sales growth ratio*. Ferdinand (2000) dalam menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, porsi

pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Kinerja pasar perusahaan diukur melalui pertumbuhan penjualan dan *market share* (Doyle.P and Veronica Wong , 1997)

Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah/berapa unit yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan berapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu. Porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani dapat menguasai pasar sejenis dibandingkan para kompetitor.

Kinerja pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi serta meningkatnya jumlah penjualan, baik dalam unit produk maupun dalam satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai pula dengan pencapaian penjualan yang baik dari periode sebelumnya (*sales volume*), pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi dari pesaing (*sales growth*), serta perusahaan memiliki porsi pasar yang bertambah dari periode sebelumnya (*market share*).

Prestasi dari distributor sendiri apabila dilihat dari perspektif prinsipal dinilai berdasarkan pemenuhan target output yang dibebankan, kemampuan pengembangan penjualan produk, dan kemampuan finansial oleh distributor (Marketing, 2002). Jhonson (2003) membuat kesimpulan bahwa manajer dalam meningkatkan kinerja pemasarannya dari perusahaan dipengaruhi oleh kualitas hubungan yang dilakukan oleh supplier dan distributor. Dengan hubungan yang dilakukan lebih sering dan berkualitas maka dapat mengefektifkan atau mengefisienkan kegiatan distribusi yang hasilnya akan meningkatkan kinerja

pemasaran, distribusi, dan keuangan kedua belah pihak. Pelham (1997) mengatakan bahwa, kinerja pemasaran dipengaruhi oleh efektivitas perusahaan (*firm effectiveness*), pertumbuhan pasar/porsi (*growth/share*), dan kemampulabaan (*profitability*). Kinerja akan semakin mudah bila terdapat berbagai dukungan manajemen dalam wujud peran-peran spesifik manajemen yang mempermudah bekerjanya faktor-faktor kunci pencipta kerja. Orientasi kemampuan manajemen tenaga penjualan dapat ditingkatkan bila mana top manajemen mendesain tugas-tugas penjualan dengan menentukan standard pengukuran secara jelas tugas mana yang seharusnya dilakukan oleh manajemen dan tugas apa saja yang seharusnya dilakukan oleh tenaga penjualan dan memberikan konsekuensi pada kegagalan ataupun keberhasilan dalam mencapai kinerja penjualan (Ferdinand, 2004)

Menurut Cooper dan Kaplan (dalam Wijaya, 2003) kontrol operasional yang efektif dan sistem pengukuran kinerja harus menyediakan feedback yang cepat dan akurat guna mencapai efiseinsi dan efektivitas dari operasi. Menurut Gaspersz, (2002) pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat, yang selanjutnya informasi itu akan berguna bagi pengetahuan para manajer dalam pengambilan keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

### **2.3 Pengaturan Tenaga Penjual dan Efektivitas Penjualan *Sales Force***

Adalah sebuah keyakinan umum dan luas bahwa porsi pasar atau pertumbuhan penjualan sampai derajat tertentu dipengaruhi oleh efektivitas kerja distributor yang digunakan. Efektivitas organisasi penjualan adalah perencanaan pada strategi pelanggan dan cakupan (*coverage*) pelanggan (Piercy *et al*, 2001). Efektivitas kerja distributor ditentukan oleh bagaimana mereka mememanajemi sistem distribusinya (Ferdinand, 2000) dan kinerja pemasaran akan baik apabila didukung oleh penjualan yang baik. Studi Butaney dan Wortzel (dalam Ferdinand, 2000, p.42) menyimpulkan bahwa pada saat kondisi pasar sangat kompetitif, keputusan-keputusan pemasaran justru datang terutama ditentukan atau dikendalikan oleh distributor. *Sales force* atau tenaga penjual merupakan salah satu elemen penting dari distributor dalam memenuhi dan menciptakan pasar yang baru.

Proses pada pengaturan penjualan diartikan sebagai menciptakan dan mengimplementasikan keputusan-keputusan yang dapat menyebabkan meningkatnya produktivitas penjualan (Progressive Distributor Magazine, 2005). Artinya untuk perencanaan harus mengatur segala sesuatu yang diperlukan termasuk pengaturan tenaga penjual. Aktivitas penjualan dan ketrampilan penjualan (*sales skill*) merupakan hal terpenting yang banyak diteliti (Piercy *et al*, 2001; Smith *et al*, 2000, p.221; Grant dan Craven, 1997; Lidston *in* Baker, 1995). Aktivitas penjualan didefinisikan sebagaimana salah satunya yaitu *sales call*. Ketrampilan penjualan (*sales skill*) didefinisikan sebagai, bagaimana tenaga penjual melakukan ketika berbicara pada calon

pelanggan. Tenaga penjualan membuat *sales call* untuk mengidentifikasi dan memenangkan penjualan. Membuat *sales call* adalah sebuah maksud atau sebuah sebab. Tujuan dari penjualan adalah lebih dari keinginan tenaga penjual menjual sejumlah produknya dari produk kemarin yang tidak laku terjual.

Menurut Johanes Lim, disamping *skill* menjual seorang tenaga penjual yang ditentukan sebagai ujung tombak efektivitas penjualan harus berjiwa *entrepreneur*. Itulah sebabnya, dalam pekerjaannya *sales force* tidak perlu pengawasan. Pengawasannya dalam bentuk kontrol *outcome* kerja *sales force*. Menurut Royan (2004) kontrol secara langsung dilakukan oleh seorang *first line manager* atau sering disebut sales supervisor dan area sales supervisor (*territory sales representative*). Sales supervisor dan area sales supervisor dilakukan oleh *first line manager* diperusahaan distributor. Intinya ketiga istilah tersebut memiliki tugas yang hampir sama, antara lain:

1. Melatih *sales force* (taking order, kanvas, dan task force) melakukan kunjungan secara teratur (*call*) pada customer sesuai rute perjalanan terjadwal.
2. Mendorong *sales force* melakukan penjualan ke *outlet-outlet* yang telah ditentukan, bila tugas *sales force* dibagi berdasarkan tipe *outlet*, misalnya tipe otlet khusus minimarket, hypermarket dan supermarket atau special *outlet* (hotel restaurant dan kantin/koperasi)
3. Mengusahakan tercapainya *impact merchandising* melalui display dan penggunaan *point of sale* secara efektif di rak –rak *outlet*.

4. Melakukan komunikasi secara efektif dengan *sales force*. Misalnya melakukan briefing dipagi hari dan meminta keterangan berbagai kegiatan kompetitor.
5. Memberikan institusi penarikan produk-produk rusak, return, dan expired dari berbagai *outlet* yang diproses sesuai prosedur yang diatur oleh perusahaan. Misalnya, produk return dikenai potongan 10% atau free, tergantung kebijaksanaan perusahaan.
6. Memastikan disiplin sistem distribusi yang digunakan oleh masing-masing distributor atau principal. Misalnya kebijaksanaan sistem distribusi baru, agen tunggal atau penjualan secara *direct selling*.
7. Memastikan diselenggarakannya semua laporan keuangan diwajibkan pada *sales force* seperti *customer card (CRC)*, *book month*, laporan harian dan laporan-laporan *merchandising*.
8. Melakukan penyeliaan terhadap piutang jika penyelia bekerja atas nama distributor.
9. Memastikan *availability* dan *visibility* produk tampak di seluruh *outlet* yang ada di area kerja masing-masing *sales force*.
10. Melakukan berbagai kontrol terhadap aktivitas *sales force* yang nantinya dapat dibantu dengan berbagai *tool* atau laporan yang dibuat oleh *sales force* seperti CRC, book month dan laporan harian.

Tenaga penjual merupakan penghubung antara perusahaan distributor dengan pelanggan. Mereka merupakan perwakilan dari perusahaan terhadap pelanggan. Dengan begitu *sales representatives* merupakan sumber informasi

bagi perusahaan untuk mengerti mengenai pelanggan (Kotler, et al., 1999: 727). Selama berhubungan dengan pelanggan, tenaga penjual mewakili perusahaan (*principal*) dalam membuat keputusan saat itu juga mengenai harga, promosi, hingga proses pengantaran barang. Dengan bantuan teknologi seperti PDA (*Personal Digital Assistant*), EDI (*Electronic Data Interchange*), hingga internet dapat meningkatkan kinerja dari tenaga penjual (Young, 2002; Speier dan Venkatesh, 2002). Dengan memperhatikan dan mengatur tenaga penjual dengan sebaik-baiknya dan berkesinambungan, perusahaan dapat memperoleh kinerja yang bagus secara berkesinambungan pula (Haskell, 2002). Perhatian kepada tenaga penjual harus diperhatikan dari awal dibentuk.

Tenaga penjual sendiri memiliki bermacam-macam tingkat, Newton dalam Moncrief (1986), yaitu:

1. *Deliver*. Tenaga penjual yang tugas utamanya untuk mengantarkan produk kepada pelanggan.
2. *Order taker*. Tenaga penjual yang bertugas sebagai pengambil pesanan order taker.
3. *Missionary*. Tenaga penjual yang bertugas untuk membangun hubungan baik/ goodwill serta mendidik pelanggan tetap ataupun pelanggan baru.
4. *Tecnician*. Tenaga penjual yang bertugas sebagai pemberi masukan secara teknis mengenai produk yang ditawarkan.
5. *Demand creator*, Tenaga penjual yang bertugas sebagai pencipta permintaan dari pembeli. Tenaga penjual ini banyak mengandalkan metode kreatif untuk melakukan - persuasi kepada calon pembeli.

6. *Solution vendor*. Tenaga penjual yang mempunyai keahlian dalam memecahkan masalah dari customer. Contohnya adalah ahli komputer yang membuat aplikasi bagi pembeli.

Dalam merancang *sales force*, perusahaan harus memperhatikan tujuan/objectives dari *salesforce*, *salesforce strategy*, *sales force structure*, *sales force size*, serta *sales force compensation*. *Sales force objectives* mengacu pada tujuan dasar dari tenaga penjual yaitu untuk menjual produk, namun selain daripada hal tersebut tujuan tenaga penjual adalah untuk menguntungkan *customer* secara adil (Kotler, et al., 1999: 729). *Sales force strategy* mempunyai arti bahwa perusahaan harus memiliki strategi untuk menjalankan tenaga penjualnya untuk mendapatkan pembelian pada pelanggan yang tepat, pada waktu yang tepat, dan pada jalan yang benar. *Sales force structure* merupakan lanjutan dari strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan kondisi pasar maupun wilayah. *Salesforce size* merupakan konsekuensi dari strategi dan struktur yang bertujuan untuk menyeimbangkan biaya sales dengan benefit yang diperoleh. *Sales force compensation* bertujuan untuk memiliki *top-quality sales representatives*. Dengan adanya kompensasi yang telah dirancang sesuai dengan sales performance maka perusahaan akan memiliki tenaga penjual yang berkualitas tinggi.

Pengaturan *sales force* adalah mengatur tenaga penjual agar memiliki kemampuan berinteraksi dengan pembeli. Pengaturan terhadap tenaga penjual meliputi tahap *recruiting and selecting*, *training*, *supervising*, *motivating*, dan *evaluating sales representatives*. Dalam proses ini, tenaga penjual diatur agar

memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan tingkah laku dalam melayani pelanggan.

Kriteria dari tenaga penjual yang baik dapat ditanyakan kepada pelanggan. Kebanyakan pelanggan menilai bahwa tenaga penjual yang baik adalah yang jujur, *reliable*, *knowledgeable*, dan *helpful*. Menurut Robert Mcmurry dalam Royan (2004) seorang pakar ahli jiwa menjelaskan bahwa orang-orang yang menonjol dalam bidang penjualan memiliki sifat-sifat antara lain: sangat enerjik dan giat; sangat yakin dengan kemampuan diri sendiri; mengejar uang, kedudukan dan kemewahan; sangat rajin; memiliki kebiasaan tekun dan menganggap setiap halangan adalah tantangan. Selain itu, tenaga penjual yang efektif memiliki sifat *emphaty*, yaitu kemampuan untuk merasakan apa yang dirasakan customer, serta sifat *ego drive*, dimana memiliki keinginan kuat untuk menjual produk.(Mayer and Greenberg dalam Royan, 2004). Pelham (2002) membuat kesimpulan mengenai tingkat orientasi konsultasi dari tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual. Semakin tinggi tingkat orientasi-konsultasi yang dilakukan maka semakin tinggi pula. kinerja. yang diperoleh. Weisendanger, (1992) menyatakan dengan training yang baik maka tenaga penjual akan memperoleh kesuksesan

Dari semua pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga penjual, hal terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap hasil yang diberikan oleh tenaga penjual. Evaluasi selain dapat membantu pembinaan dan penyeleksian ulang *sales force*, juga dapat digunakan untuk menganalisis pertumbuhan dan peningkatan penjualan yangdihubungkan dengan aktivitas *sales force* pada pelanggan.

Didalam evaluasi prestasi kerja mengandung unsur-unsur: volume penjualan. Efektive call, penagihan, SKU (Stock Keeping Unit), merchandising, peliputan (*coverage*) dan produk return. Komponen tersebut menentukan berhasil tidaknya produk dipasaran (Royan, 2004). Marchetti (1995) mengatakan bahwa dalam melakukan kompensasi terhadap hasil tenaga penjual, perusahaan harus konsisten dengan apa yang telah diputuskan, apakah itu berdasarkan kuota penjualan maupun evaluasi kinerja secara keseluruhan.

Baldauf dan Cravens (1999) mengatakan bahwa tenaga penjual merupakan sumber untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Peran penting ini dapat dilakukan oleh individu yang memiliki tingkat inisiatif yang tinggi. Ditambahkan lagi bahwa tenaga penjual yang baik memiliki level yang lebih tinggi dari segi motivasi intrinsik dan ekstrinsik, *sales support orientation*, dan *customer orientation*. Grant dan Cravens (1996) mengambil kesimpulan pada penelitian tenaga penjual dimana tenaga penjual yang memiliki kinerja yang tinggi mendapatkan *monitoring*, *directing*, *evaluating*, dan *rewarding* yang lebih tinggi. Selain itu komitmen terhadap perusahaan lebih tinggi dibandingkan yang memiliki kinerja yang lebih rendah.

Untuk membangun dan memelihara kestabilan, produktivitas dan kepuasan *salesforce* dan untuk mengatasi berbagai kesulitan tujuan antara manajer dan *salesforce*, *sales* manajer harus menyelesaikan empat fungsi, yaitu: (Lidston dalam Baker, 1995)

1. Melatih dan mengembangkan tenaga penjual baru
2. Melatih dan mengembangkan pengalaman tenaga penjual secara teratur

3. Penilaian dan pengevaluasian kinerja *sales* team tenaga penjual sehingga tindakan yang diperlukan dapat diambil untuk memastikan capaian prestasi rencana sasaran hasil penjualan
4. Motivasi tenaga penjual untuk mencapai sasaran penjualan Tugas dari perusahaan adalah memastikan bahwa tenaga penjualnya memiliki semangat, upaya, dan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Dengan memberikan motivasi maka tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja mereka. Motivasi ini dapat berupa financial reward serta, promotionl kenaikan jabatan. Motivator berupa seminar dan kegiatan bersama perusahaan juga dapat memberikan semangat baru bagi tenaga penjual.

Didalam menyelesaikan empat fungsi ini manajer harus memenuhi dua unsur untuk suksesnya penjualan yaitu *pertama* kepemimpinan dan dukungan bagi tenaga penjual yang sehari-hari berhubungan dengan perusahaan *kedua* pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan dan mengatasi proses melelahkan disebabkan oleh kontak dengan konsumen. Perlu diingat bahwa jika manajer tidak bisa melatih, mereka tidak dapat mengatur. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Semakin tinggi derajat pengaturan tenaga penjual semakin tinggi derajat efektivitas penjualan

## 2.4 Pengaturan Wilayah Penjualan dan Efektivitas Penjualan

Area Management/pengaturan wilayah mempunyai arti sebagai cara mengatur dan mengarahkan semua customer databased dan marketing network dari wilayah distribusi menjadi kesatuan yang terintegrasi penuh. (Kotler, et al., 1999). Grant and Cravens, (1997) menyatakan desain wilayah penjualan terdiri dari unit kerja dimana tenaga penjualanlah yang bertanggungjawab. Pengaturan wilayah yang ideal tentunya disesuaikan dari seberapa banyak outlet yang ada, jarak tempuh dan waktu yang dibutuhkan (Drexl dan Haase, 1999). Desain wilayah dapat terdiri dari desain area geografis dan seperangkat tanggungan atau kombinasi dari keduanya. Pemetaan area distribusi dapat berdasarkan *outlet*, geografis yang ada, volume penjualan (jika ada), dan cara-cara penanganan *outlet* (antara lain, taking order, kanvas, task force dan telesales). (Royan, 2004)

Manfaat dari pengaturan wilayah yang baik adalah (Zoltner and Lorimer, 2000)

1. Pengaturan wilayah penjualan yang baik meningkatkan cakupan pelanggan.
2. Pengaturan wilayah penjualan yang baik meningkatkan penjualan.
3. Pengaturan wilayah berdampak pada *reward* dan konsekuensi moral.
4. Pengaturan wilayah dapat menghemat waktu perjalanan.

Hambatan dari pengaturan wilayah yang baik berasal dari ketahanan tenaga penjual terhadap perubahan misalnya prospek wilayah sudah tidak menawarkan potensi penjualan yang cukup, perencanaan insentif dari

kompensasi, kesulitan dalam pengaturan tugas dan kurangnya data yang menghalangi banyak perusahaan untuk mencapai pengaturan yang baik. Zoltner and Zolimer (2000) juga menyatakan terdapat empat langkah teknik sukses dalam pengaturan wilayah *pertama*, Menentukan kriteria pengaturan dan tujuan, *kedua*, mengembangkan database, *ketiga*, mengembangkan pengaturan wilayah *keempat*, *finalize* pengaturan wilayah–review dan memodifikasi dengan *first line sales manager* (supervisor). Terdapat banyak kompetitor dan kendala yang harus dihadapi oleh perusahaan misalnya biaya yang makin tinggi. Pelanggan akan meminta pada perusahaan untuk memberikan nilai lebih terhadap produk dan servis yang diberikan. Karena itu, *marketing databased* harus berada pada level yang bertujuan untuk dapat mengatur *knowledge* dimana marketing database memberikan organisasi melanjutkan tujuannya melalui pembelajaran dari masing-masing program yang digunakan untuk program selanjutnya (McEachern, 1998).

Menurut Taylor (1999: 408) bahwa jaringan merupakan sebuah pengaturan terhadap jalur-jalur yang saling berhubungan, dimana objek dapat berpindah dari satu titik ke titik yang lainnya. Area management berpengaruh kepada kemampuan distributor untuk selalu mengetahui keadaan konsumen dan keadaan lapangan dari hari-ke-hari serta peluang-peluang baru dalam pasar (Paley, 1994). Dengan memperhatikan kebutuhan harian dan bagaimana cara paling pendek untuk mencapai daerah yang dituju, diharapkan usaha yang dilakukan oleh distributor tidak sia-sia. Karakteristik dari area management berupa identifikasi pelanggan yang berupa *customer databased*, proses

pembuatan peta pelanggan/*customer mapping*, dan proses penyeimbangan wilayah pemasaran/*marketing territories*. Mekanisme penyeimbangan wilayah penjualan dengan sejumlah prosedur membantu manajer menentukan batas optimal wilayah (Lodish 1975; Zoltner and Sinha,1983) dalam Kirk et al (2000). Dengan derajat sensus informasi pasar dan pemetaan pelanggan dapat membantu dalam mengidentifikasi penetrasi dari segment-segmen pelanggan (McEachern,1998).

Thom dan Wolters (1992) mengatakan bahwa dengan memiliki pemetaan pelanggan dan data pelanggan yang baik maka dapat dilihat posisi persaingan perusahaan terhadap kompetitor sehingga dapat dilakukan tindakan evaluasi dan penyesuaian melalui strategi yang baru. Dalam tahap melakukan pengaturan/*allignment* terhadap wilayah pemasaran, kemampuan untuk melakukan pengaturan akan berpengaruh terhadap kinerja dari tenaga penjual (Skiera dan Albers, 1998). Dengan pengaturan yang tepat maka tenaga penjual dapat melakukan konsentrasi pada daerah yang berpotensi dan keluar dari pasar yang jenuh (Baldauf dan Cravens, 1999). Pembagian wilayah pemasaran yang didasarkan pada peta pelanggan dapat didasarkan pada batas geografis (regional, provinsi, kabupaten, kecamatan), trading areas/wilayah perdagangan, *countries/kota*, dan *ZIP code areas/kode pos* (Churchil, et al.,1990: 221). Rasmusson (1998) mengemukakan mengenai kemungkinan dipakainya tenaga penjual independen untuk menggarap wilayah baru, yang nantinya sistim upahnya berdasarkan komisi. Skiera dan Albers mengemukakan, pengaturan

wilayah secara konvensional adalah dengan pendekatan keseimbangan dimana berdasarkan atribut potential area dan *workload* (beban kerja).

Pendekatan lainnya adalah dengan COSTA (*Contribution Optimizing Sales Territory Alignment*) dimana bertujuan untuk meningkatkan profit dengan pendekatan pada fungsi respons penjual pada level agregat lebih tinggi yang memerlukan data yang lebih sedikit. Dalam penggunaan teknologi, *Geographic Information System* (GIS) merupakan salah satu teknologi yang kuat dalam hal penyimpanan *database*, analisis dan visualisasi dengan mengkombinasikan informasi dan sistem pemetaan sebagai analitik dan model *tools* (O'malley, 1997). Lewis (1992) juga mengatakan bahwa dengan melakukan pemetaan terhadap pelanggan melalui *Geographic Information Systems* (GIS), perusahaan telah selangkah lebih maju dari persaingan karena dengan begitu wilayah dan rute tenaga penjual untuk memasarkan barang akan menjadi lebih efektif.

Informasi yang diperlukan dalam melakukan area management selalu berubah-ubah untuk tiap periode waktu. Hal ini disebabkan oleh keadaan pasar yang harus diikuti oleh perusahaan distributor. Seringkali perusahaan melakukan pengembangan pasar sehingga terjadi perubahan pada *customer map*. Dengan sendirinya akan terjadi proses pembagian wilayah yang harus disesuaikan kembali dengan strategi pemasaran. Area management sendiri merupakan proses yang terus-menerus dan terjadi *feedback* dan *redesign* apabila terjadi perubahan pada pelanggan dan pasar. Area penjualan sendiri dibuat dengan membentuk unit kerja dimana tenaga penjual yang bertanggung

jawab (Grant and Cravens, 1997). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Semakin tinggi derajat pengaturan wilayah penjualan, semakin tinggi derajat efektivitas penjualan.

## **2.5 Efektivitas Penjualan dan Kinerja pemasaran**

Pengertian distributor adalah badan atau perusahaan yang mempunyai kedudukan sebagai perantara/intermediator untuk meneruskan barang/jasa produsen kepada konsumen. Saluran distribusi tidak hanya memenuhi demand namun lebih dari itu, saluran distribusi harus dapat melakukan stimulasi demand

Menurut Kotler, et al. (1999) distribusi barang mempunyai empat level yaitu:

1. *Zero-level channel*: barang langsung diantar sendiri oleh produsen kepada konsumen
2. *One-level channel*: produsen ke retailer ke konsumen
3. *Two-level channel* : produsen ke wholesaler ke retailer ke konsumen
4. *Three-level channel*: produsen ke wholesaler ke jobber/makelar ke retailer ke konsumen

Berdasarkan jenis barang yang didistribusikan, Ballou (1992: 52-53) mengklasifikasikan produk menjadi dua kategori besar yaitu:

1. *Consumer Products* yaitu produk yang berhubungan langsung dengan pelanggan untuk dikonsumsi. *Consumer Products* sendiri dibagi lagi menjadi *convenience products, shopping products, dan speciality products*. *Convenience*

*products* adalah barang dan jasa yang dibeli secara teratur oleh konsumen, cepat, dan sedikit perbandingan untuk pembelanjaan. Contohnya jasa perbankan, rokok, makanan, dan minuman. *Shopping products* adalah barang yang oleh konsumen dalam proses pembeliannya memerlukan perbandingan, banyak lokasi, perbandingan harga, kualitas, dan performance, serta melakukan pembelian setelah pertimbangan matang. Contohnya adalah produk pakaian, mobil, furnitur rumah, dan perawatan kesehatan. *Speciality products* adalah produk dimana pembeli bersedia untuk menunggu barang yang dipesan. Contohnya adalah *custommade automobiles, music equipment, dan management consulting*. Jenis dari produk yang didistribusikan akan berpengaruh terhadap struktur biaya dan kontrol yang dapat dilakukan.

2. Industrial Products merupakan barang dan jasa yang yang ditujukan kepada individual atau organisasi yang menggunakan produk ini untuk membuat produk atau jasa yang lainnya. Contohnya adalah *raw materials, component parts, dan buildings equipment*.

Banyak perusahaan-perusahaan yang mengurangi jumlah tenaga penjual dalam armada penjualannya untuk mendapatkan dan sebagai gantinya mengandalkan investasi pada teknologi untuk membangun hubungan dengan konsumen. (Petersen, 1997; Rackham,1997) dalam Jap (2001.p.95). Hal ini dilakukan untuk menciptakan tenaga penjualan yang lebih murah Namun, pemakaian teknologi baru untuk saluran distribusi tergantung dari jenis produk dan jasa. Industri perbankan, asuransi, dan keuangan cocok dengan penggunaan teknologi baru untuk distribusi produk.

Dengan semakin panjangnya jalur yang harus dilewati oleh barang maka akan terjadi peningkatan biaya dan waktu tempuh hingga sampai kepada pemakai akhir. Untuk itu dengan memilih level channel yang akan digunakan akan berpengaruh kepada efektifitas distribusi itu sendiri. Distributor yang efektif selalu memiliki kemampuan untuk bekerja dengan lancar menyangkut delivery dan target output yang dibebankan kepada mereka (Stem and el-Anshary, 1988). Intinya adalah bagaimana distributor itu menjadi media yang tepat dan melakukan hal yang tepat.

Pengertian *effectiveness* menurut Peter Drucker (1974) dalam Bonoma dan Clark (1988:3) adalah dasar dari kesuksesan dan efisiensi merupakan kondisi minimum untuk bertahan setelah kesuksesan telah dicapai. Efektivitas mempunyai arti melakukan pekerjaan yang tepat dalam bisnis.

Menurut Pelham (1997) efektivitas *outlet* dapat dilihat dari (1) kualitas dari suatu produk (*relative product quality*), (2) kesuksesan dari suatu produk baru (*new product succes*), dan (3) kemampuan untuk mempertahankan pelanggan (*customer retention*). Noble dan Mokwa (1999) memberikan suatu analisa penting sebagai kunci dari implementasi strategi yaitu jika kinerja dan efektivitas beroperasi secara independen pada tingkat nilai yang ditawarkan pada konsumen maka hal ini berpotensi menimbulkan hilangnya kesempatan atau implementasi strategi yang tidak efektif.

Distributor didalam pemenuhan ataupun penciptaan demand dari konsumen sendiri harus melewati tahap-tahap mulai dari *sales order, product order, product delivery, product sales, incoming product* hingga *term of*

*payment* yang memerlukan sumber-sumber yang banyak dan rumit. Guna menjamin bahwa semua tenaga, biaya dan waktu yang dikeluarkan oleh distributor tidak terbuang dengan sia-sia tanpa hasil maka distributor harus mengetahui dan melakukan aktivitas-aktivitas yang tepat untuk menghasilkan suatu nilai lebih terhadap perusahaan. Aktivitas yang tepat dapat dilakukan dengan syarat distributor mampu mengembangkan program pemasaran yang tepat. Vergin dan Barr (1999) mengatakan bahwa dengan bantuan dari produsen yang berupa CRP (*Continuous Replenishment Planning*), *inventory* dan *stockouts* dari distributor dapat dikurangi sehingga distributor dapat melayani pelanggannya dengan lebih baik. Dengan begitu maka ketepatan dan efisiensi dari distributor dapat meningkat.

Piercy et al (1997) menyimpulkan bahwa untuk menguji perbandingan antara efektivitas penjualan suatu organisasi yang memiliki kekurangan dan kelebihan adalah ketika membandingkan antara strategi kompensasi, karakteristik tenaga penjualan yang sukses dan dasar pengendalian kinerja tenaga penjualannya. Dari perbandingan ini dapat disimpulkan fokus dari efektivitas organisasi adalah pada pengembangan hubungan dengan pelanggan yaitu melalui pemanfaatan kemampuan dan pengendalian kinerja *sales force* untuk mencapai derajat efektivitas dalam pasar yang mempunyai hubungan dengan peran manajer penjualan, ukuran yang tepat dari *sales force* dan desain organisasi penjualan.

Untuk menciptakan pasar baru, distributor harus mengerti bahwa fungsi dari pemasaran adalah untuk menciptakan iklim yang baik bagi penjualan/sale

agar sales department dapat melanjutkan langkah yang pantas dan sesuai (Graham, 2001). Graham juga menambahkan bahwa evaluasi terhadap program pemasaran yang efektif harus memenuhi syarat:.

1. Program pemasaran yang efektif harus mampu membedakan (*differentiates*) perusahaan dari kompetitornya. Pelanggan berharap agar perusahaan memiliki nilai yang berbeda dari perusahaan yang lain.
2. Program pemasaran yang efektif dapat menciptakan kualitas terdepan yang berkesinambungan (*continuing flow of quality leads*).
3. Program pemasaran yang efektif dapat mempertahankan citra perusahaan didalam benak pelanggan (*customer's mind*).
4. Program pemasaran yang efektif memberikan tempat yang pasti bagi perusahaan di pasar (*lockfor company on the marketplace*).
5. Program pemasaran Yang efektif menunjukkan keahlian dan pengetahuan dari perusahaan (*expertise and knowledge*).
6. Program pemasaran Yang efektif memberikan orientasi jangka-panjang bagi perusahaan (*long-term orientation*).
7. Program pemasaran Yang efektif adalah konsentrasi pada pelanggan (*customer orientation*). Mempunyai arti bahwa perusahaan mengerti kebutuhan dan keinginan dari pelanggan.
8. Program pemasaran yang efektif merupakan kekuatan yang vital bagi *customer retention*. Program Yang efektif ditandai dengan kemampuan untuk mempertahankan konsumen.

Pendekatan lain untuk mengukur efektivitas organisasi dikembangkan oleh Cameron (dalam Cahyono, 2002) Yang meliputi empat pendekatan yaitu *goal approach*-efektivitas berdasarkan pencapaian tujuan, *system resources approach*-efektivitas berdasarkan kemampuan untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan, *process and operation approach*-efektivitas berdasarkan proses dan operasi internal, dan *strategic constituencies approach*-efektivitas berdasarkan strategi yang sesuai dengan anggota organisasi.

Hill (1994: 26) dalam Cooper (1994) mengatakan bahwa atribut dari distribusi fisik tercermin dari (1) *Availability of stock*, (2) *Order cycle time*, (3) *Frequency of delivery*, (4) *On-chedule delivery*, dan (5) *Reliability of delivery*. Pengukuran secara umum Yang dapat dilakukan terhadap efektifitas penjualan distributor yaitu mengenai ketepatan waktu hantar barang (*delivery time*), kelengkapan atau keutuhan produk ketika tiba ditempat tujuan (*product unity/quality*) dan kemampuan mempertahankan pelanggan (pelham,1997) dan pemenuhan target yang dibebankan oleh prinsipal (*target output*).

Dengan terpenuhinya kriteria-kriteria tersebut maka distributor dapat memenuhi tuntutan yang dibebankan oleh semua *stakeholders* dari distributor (Royan, 2003). Dengan tercapainya kepuasan dari semua pihak maka kinerja pemasaran sendiri akan menjadi meningkat. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Semakin tinggi derajat efektifitas penjualan, semakin tinggi derajat kinerja pemasaran.

## 2.6 Pengaturan Tenaga Penjualan dan Kinerja pemasaran

Pengaturan penjualan diartikan sebagai menciptakan dan mengimplementasikan keputusan-keputusan yang dapat menyebabkan meningkatnya produktivitas penjualan (Progressive Distributor Magazine, 2005). Lebih lanjut, produktivitas penjualan adalah sebuah efek yang dapat diukur pada pendapatan dan *gross margin* yang dihasilkan dimana efek-efek tersebut tidak bisa diatur. Hanya penyebabnya yang bisa diatur. Jadi kita dapat memfokuskan pada penyebab-penyebab dari produktivitas penjualan.

Hanya terdapat dua hal penyebab produktivitas, yaitu aktivitas penjualan dan ketrampilan penjualan (*sales skill*). Aktivitas penjualan didefinisikan sebagaimana salah satunya yaitu *sales call*. Ketrampilan penjualan (*sales skill*) didefinisikan sebagai, bagaimana tenaga penjual melakukan ketika berbicara pada calon pelanggan. Jadi ketika usaha-usaha ingin meningkatkan produktivitas penjualan, hal tersebut tidak bisa dilakukan fokus pada jumlah penjualan. Hal tersebut hanya bisa dilakukan melalui pengaturan penyebab yang dapat menghasilkan jumlah penjualan.

Pedoman manajemen yang dapat dijadikan dalam mengelola sistem adalah diagnosa keberhasilan pelaksanaan tugas dan peran organisasional seseorang ditentukan pada daerah *Achievement Generating Factor*-nya dan bukan pada daerah *Support Generating Factor*-nya. Sebab kegagalan kinerja tidak dapat ditimpakan pada sebab-sebab yang diduga berada dalam daerah SGF, walaupun disadari bahwa perbaikan-perbaikan pada daerah SGF dapat membawa dampak pada perbaikan kinerja peran seseorang (Ferdinand, 2004).

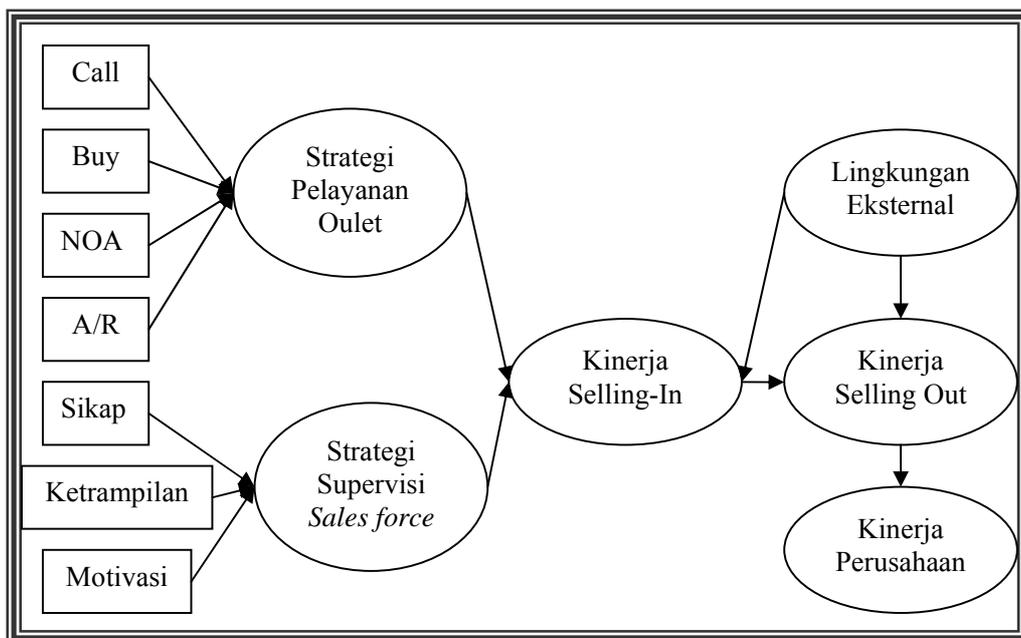
Ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengukur kemampuan melaksanakan penjualan, melakukan kunjungan, membagi sampel/membagi brosur promosi dan tugas mendistribusikan sampel untuk menjaring pelanggan yang dapat menghasilkan laba bagi perusahaan, menurut Eichel and Bender (dalam Weber, 2000) dalam suatu saluran distribusi kinerja dapat dikelompokkan kedalam pendekatan evaluasi kinerja, *pertama*, pendekatan komparatif (misal. Dibandingkan dengan rata-rata atau dibandingkan dengan yang terbaik), *kedua*, pendekatan orientasi *outcome* (misal: ukuran *output* secara obyektif seperti penjualan atau peningkatan penjualan, penjualan terhadap potensi penjualan, *market share* atau peningkatan *market share*, kontribusi profit, pencapaian kuota, atau ukuran *output* secara subyektif seperti pelayanan konsumen, ketahanan konsumen dan loyalitas atau kombinasi prestasi kinerja manajer dari berbagai output) dan *ketiga*, pendekatan orientasi input (misal: ukuran *input* secara obyektif seperti total *sales calls*, potensial *territory*, pengalaman sekian tahun, banyaknya pelatihan atau lebih pada ukuran subyektif, misal seperti pengetahuan teknis, ketrampilan presentasi, kepribadian, *human relation skills*

Pandangan mengenai bagaimana tugas tenaga penjualan dalam mengidentifikasi siapa pelanggan yang harus dikunjungi, bagaimana frekuensi kunjungan, apa yang dilakukan selama kunjungan dan dukungan apa saja yang diperlukan untuk sukses penjualan (Wilson, 1993) menyatakan tugas tenaga penjualan selalu berhubungan dengan pelanggan karena itu pengetahuan dan kemampuan membuka jaringan kerja dengan pelanggan menjadi suatu strategi menghantar kesuksesan perusahaan (Deci dan Ryan dalam Ferdinand,

2004). Berkaitan dengan kemampuan membuka jaringan baru studi Stilling (2004) menunjukkan bahwa strategi distribusi pada produk *fast moving consumer good* (FMCG) erat kaitannya dengan proses pembangunan brand pada produk-produk baru maupun pada pembangunan brand *slow moving consumer good* (FMCG).

Sujan et al dalam Ferdinand, (2004) menjelaskan untuk mencapai kinerja tenaga penjualan maka pengembangan selling skills akan membantu mereka mampu merencanakan pemanfaatan peluang, mampu bernegosiasi serta memiliki kemampuan membangun *competence*. Kajian Ferdinand (2000) mengukur kinerja penjualan dengan strategi kegiatan tenaga penjualan dalam proses selling in menyatakan sukses kinerja penjualan akan tergantung pada efektivitas fungsi orientasi kegiatan *Call, buy, sales, New open account* (NOA), *account Receivables* (R/A) seperti gambar 3.1 berikut ini:

Gambar 2.1: Model Manajemen Penjualan



Model manajemen penjualan dalam gambar 2.1 menunjukkan bagaimana interaksi antara instrumen penjualan melalui proses manajemen penjualan yang dapat menghasilkan kinerja penjualan secara efektif, kemudian beberapa variabel yang diperkirakan mempunyai pengaruh terhadap kinerja penjualan diadopsi sebagai dasar pengembangan model dalam penelitian ini. Diantaranya variabel orientasi kemampuan mengatur tenaga penjualan terdiri dari indikator2 ketrampilan membuat rencana dan implementasi kunjungan (*Skillfulness*), kecermatan membuat effective call/buy (*Smartess*) dan kemampuan memelihara pelanggan lama serta kemampuan membuka jaringan kerja dan mencari pelanggan baru melalui orientasi pasar (*Networking*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa makin terampil tenaga penjualan memanageri tugasnya makin besar peluang mencapai sasaran secara optimal sebaliknya tenaga penjualan yang kurang terampil kurang termotivasi bekerja secara optimal dan cenderung kurang berhasil mencapai sasaran . Karena itu hipotesis berikut yang diajukan

H4: Semakin tinggi derajat pengaturan tenaga penjual akan semakin tinggi derajat kinerja pemasaran.

## **2.7 Pengaturan Wilayah Penjualan dan Kinerja pemasaran**

Penelitian pengaturan wilayah penjualan terhadap kinerja pemasaran dapat dilihat pada beberapa studi diantaranya Zoltners dan Lorimer (2000) mengatakan pengaturan wilayah penjualan yang baik akan meningkatkan cakupan pelanggan dan meningkatkan penjualan. Hal senada juga dikemukakan

Piercy *et al* (2001.p.54). Cravens et al (1992) menyatakan pentingnya desain wilayah penjualan sebagai penentu kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual juga dinilai dari seberapa besar perhatian mereka pada pelanggan atau orientasi tenaga penjual pada pelanggan. Evaluasi didasarkan pada bagaimana tenaga penjual menunjukkan keahlian menjual dan penguasaan pengetahuan produk. Sehingga hasil yang dicapai menunjukkan tanggung jawab tenaga penjual secara individu.

Lebih lanjut, strategi yang berorientasi pelanggan dapat dilakukan dengan menggabungkan antara ketrampilan menjual dan pengetahuan teknis, pengetahuan teknis diantaranya berupa pengetahuan area penjualan (Piercy *et al*, 1997). Royan (2000) mendefinisikan pengetahuan area distribusi sebagai pengetahuan salesman tentang areanya, semakin luas pengetahuan area distribusi semakin besar peluang meraih outlet-outlet di bagian dalam dan membantu kelancaran aktivitas *sales force*. Grant dan Craven (1997) menemukan bahwa pengetahuan teknis berdampak langsung (*direct effect*) pada jumlah penjualan dan meningkatkan pendapatan. Desain wilayah penjualan dapat diartikan sebagai tanggung jawab pekerjaan untuk tenaga penjual berdasarkan geografis dan/atau daftar pelanggan yang menjadi tanggungjawabnya (Baldauf et al;2001, p.111). Rencana penetapan area distribusi berdasarkan geografis berdasarkan pertimbangan yang muncul bersangkut paut dengan biaya yang harus dikeluarkan, efektivitas penjualan sales force dalam mengelola area distribusi, jarak tempuh, dan keefektifan delivery jika salesman menjalankan tugas dengan cara taking order.

Pemilahan area distribusi berdasarkan geografis ini dalam prakteknya tidak sekaligus membagi *outlet* yang dikunjungi. Salesman wajib mengunjungi semua *outlet* yang ada di area distribusinya baik itu minimarket, supermarket, hypermarket, grosir dan retailer (Royan, 2004) kelemahannya antara lain salesman tidak mengembangkan *outlet* yang ada karena target yang diraihinya terus overload meski target penjualan sering dinaikan. Apalagi trend penjualan untuk tipe grosir dan hypermarket pertumbuhannya luar biasa. Tidak ada kegiatan yang fokus pada semua *outlet* mengakibatkan penetrasi produk tidak maksimal. Penetrasi produk perusahaan yang itemnya berjumlah lebih dari 100 akan mengalami kesulitan jika tidak dilakukan dengan fokus (Royan, 2004). Ferdinand, 2004 menyatakan bahwa wilayah pasar yang aktif adalah wilayah pasar dengan tingkat transaksi pemesanan/pembelian ulang yang terjadwal. Keterjadwalan penting untuk menjamin efisiensi pengelolaan penjualan. Rencana pembelian ulang yang terjadwa memberikan manfaat ganda yaitu pertama perusahaan dapat merencanakan route kerja tenaga penjualannya dengan baik, kedua perusahaan dapat merencanakan penyediaan produk tepat pada waktunya (Ferdinand, 2004).

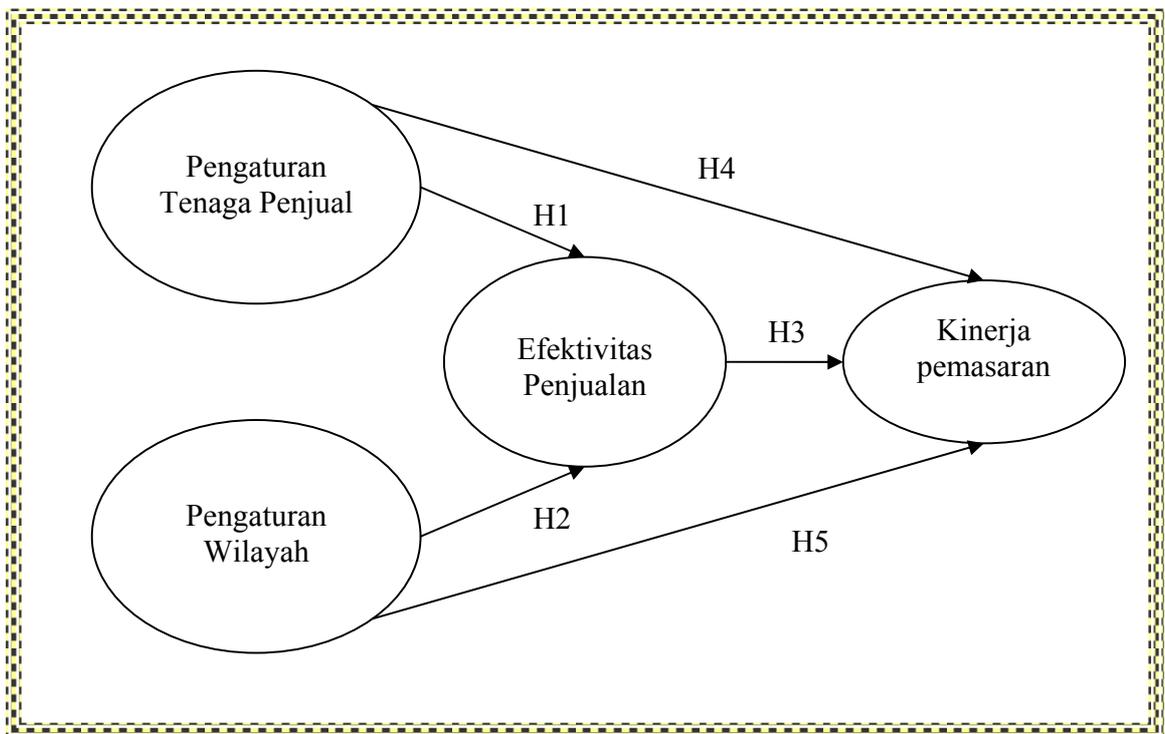
Baldauf et al (2001, p.113) mengatakan bahwa dalam desain wilayah penjualan yang baik, tanggungjawab pekerjaan dari masing-masing tenaga penjual dirumuskan dengan jelas dan beban kerja yang diberikan seimbang dengan kesempatan untuk mencapai performa yang baik. Selain itu, Babakus et al dalam Baldauf et al (2001, p.112) juga menyatakan bahwa desain wilayah penjualan yang baik akan memberikan kesempatan bagi tenaga penjual untuk

memiliki performa yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran aktivasi wilayah penjualan adalah *Outlet Coverage*, yang menggambarkan derajat keberhasilan tenaga penjualan meliputi (meng-cover) seluruh wilayah penjualan yaitu *outlet* yang telah dimilikinya. Keberhasilan akan tampak dari *Outlet* yang melakukan pemesanan atau pembelian ulang terjadwal. Dengan demikian, tenaga penjual merasa puas, dimana kepuasan tersebut dimaksudkan /ditujukan memberikan dampak positif pada kinerja tenaga penjual. Pemilahan berdasarkan geografis ini akan menguntungkan jika ke depan dilakukan splid produk jika jumlahnya lebih dari 100 produk (Royan, 2004) Splid produk dengan sendirinya mempertajam coverage dan penetrasi *outlet* di area distribusi jika area distribusi sudah ditetapkan sedemikian rupa. Hal ini pernah dilakukan Unilever yang mendirikan subdistributor sampai tingkat kecamatan. Hambatannya adalah karena salesman sudah puas dengan volume penjualan yang sudah ada maka tidak ada usaha dari salesman untuk mengembangkan area distribusi yang dikuasai apalagi jika pemberian insentif hanya dilakukan berdasarkan volume penjualan, bukan dari effective call, New opening *outlet* (NOO), piutang, merchandising atau berdasar SKU (*stock keeping unit*). (Royan,2004). Hal tersebut didukung oleh pernyataan Grant et al (2001, p.166) bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku. Tenaga penjualan akan berupaya untuk memiliki basis pelanggan dan basis pelanggan aktif yang besar dan kuat untuk menjamin kelangsungan kinerja penjualannya (Ferdinand, 2004). Berdasarkan uraian diatas, maka:

H5: Semakin tinggi derajat pengaturan wilayah penjualan, semakin tinggi derajat kinerja pemasaran

## 2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka teoritis yang diajukan pada penelitian ini adalah seperti pada gambar 2.2 di bawah ini:



**Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2006**

H1 : Piercy et al, 2001 ; Gima and Kamel, 1998

H2 : Ken Grant and David W. Cravens, 1998

H3 : Pelham, 1997

H4 : Plank and Greene, 1996 ; Ken Grant and David W. Cravens, 1998 ;  
Piercy et al, 2001

H5 : Baldauf et al 2001 ; Smith et al,2000

## 2.9 Hipotesis

H1: Semakin tinggi derajat pengaturan tenaga penjual semakin tinggi derajat efektivitas penjualan

H2: Semakin tinggi derajat pengaturan wilayah penjualan, semakin tinggi derajat efektivitas penjualan.

H3: Semakin tinggi derajat efektifitas penjualan, semakin tinggi derajat kinerja pemasaran.

H4: Semakin tinggi derajat pengaturan tenaga penjual akan semakin tinggi derajat kinerja pemasaran

H5: Semakin tinggi derajat pengaturan wilayah penjualan, semakin tinggi derajat kinerja pemasaran

## 2.10 Definisi Operasional Variabel

Dari hipotesis yang telah diajukan, dibawah ini akan disampaikan operasional variabel secara lengkap pada tabel 2.6 serta uraiannya sebagai berikut:

**Tabel 2.6**

### **Indikator dari Variabel Penelitian**

Variabel/Atribut	Notasi	Nama Indikator
PENGATURAN TENAGA PENJUAL	X1	Pelatihan kepada tenaga penjual
	X2	Pemberian motivasi kepada tenaga penjual
	X3	Evaluasi kepada tenaga penjual
	X4	Identifikasi pelanggan

PENGATURAN WILAYAH PENJUALAN	X5	Pemetaan pelanggan
	X6	Pengetahuan area distribusi
EFEKTIVITAS PENJUALAN SALES FORCE	X7	Waktu hantar barang kepada pelanggan
	X8	Kemampuan mempertahankan pelanggan
	X9	Kemampuan Meningkatkan Cakupan Pelanggan
KINERJA PEMASARAN	X10	Volume penjualan
	X11	Pertumbuhan pelanggan
	X12	Pertumbuhan pendapatan

**Sumber : (Lidston dalam Baker, 1995; Baldauf dan Cravens, 1999; Grant**

**and Cravens, 1998; Pelham. 1997; Ferdinand, 2000)**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

#### **3.1 Desain dan Obyek Penelitian**

##### **3.1.1 Desain Penelitian**

Berdasarkan orientasi desain penelitian yang dikembangkan oleh Miller dalam Ferdinand (1999, p.73) maka penelitian ini termasuk tipe penelitian *basic*. Sifat dasar dari penelitian ini adalah mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menetapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan. Tujuan penelitian *basic* adalah untuk menghasilkan pengetahuan baru yang mencakup penemuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam bermacam-macam kondisi. Pedoman teori dalam penelitian *basic* adalah memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji. Ketepatan teknik dalam penelitian *basic* meliputi: formulasi teori, pengujian hipotesis, sampel, teknik pengumpulan data, dan statistik data.

Sementara itu, sesuai dengan tipe desain penelitian yang dikembangkan oleh zikmund dalam Ferdinand (1999,p.72) maka penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian kausal adalah: mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel, mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan, menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan, dan mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. Tujuan penelitian kausal adalah untuk mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang sedang dikembangkan ini, diharapkan dapat menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan pada akhirnya diharapkan dapat membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat dalam bidang-bidang yang bersangkutan dengan model penelitian tersebut.

### **3.1.2 Obyek Penelitian**

Penelitian ini memilih tenaga penjual dari perusahaan distributor di Kota Semarang sebagai obyek penelitian. Hal ini didasari oleh tujuan penelitian ini yang hendak menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penjualan dan hubungannya dengan kinerja pemasaran.

Perusahaan distributor merupakan salah satu kekuatan utama dari prinsipal untuk dapat mendistribusikan produk dengan merata. Distributor sebagai alat distribusi konvensional seringkali harus berhadapan dengan saluran distribusi modern yang lebih bagus kinerjanya. Hal ini tentunya

mempertanyakan kinerja dari distributor itu sendiri yang tidak dapat dicapai secara maksimal jika pelaksana distribusi (tenaga penjual) melaksanakan tugasnya tidak efektif. Oleh karena itu perlu ditelusuri faktor-faktor apa saja yang akan berdampak pada efektivitas perusahaan distributor.

### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2000.p55). Dalam penelitian ini pengumpulan data primer didapat dari angket tertutup yang diisi oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjual perusahaan distributor *convenience product* yang berlokasi di Kota Semarang.

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder merupakan data informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain yang berhubungan dengan masalah penelitian (Marzuki, 2000.p.56). Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari literatur, jurnal dan sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini, dapat berupa laporan historis, seperti jumlah *sales force* dan data yang berhubungan dengan wilayah penjualan.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 1996, p. 115), populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996, p. 115). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 1999). Populasi penelitian diambil dari responden yaitu tenaga penjual distributor *convenience product* yang berlokasi di Kota Semarang.

#### **3.3.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi dimana karakteristik dari sampel tersebut dapat mewakili populasi. Jika  $n$  adalah jumlah elemen sampel dan  $N$  adalah jumlah elemen populasi, maka  $n < N$  (Supranto, 2000, p.22). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive (*purposive sampling*), yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Umar, 1996, p. 92). Pemilihan sampel ditentukan dengan beberapa kriteria sebagai berikut :

- Tenaga penjual tersebut berasal dari perusahaan distributor *convenience product* dari distributor di kota Semarang.
- Perusahaan distributor telah melakukan kegiatan usaha diatas 1 tahun.

- Responden adalah tenaga penjual dari perusahaan distributor *convenience product* di kota Semarang.

Penentuan jumlah sampel diambil berdasarkan pada studi Hair *et al* (1995;dalam Ferdinand, 2005) yang menyatakan jumlah sampel ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5 sampai 10.

Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\text{Jumlah Sampel} = \text{Jumlah Indikator} \times 10 \dots\dots\dots(1)$$

$$12 \times 10 = 120 \text{ Sampel}$$

Penentuan jumlah sampel menurut Hair *et al.*(1995, p.637) dalam Idris (2004, p.33) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil, terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM). Lebih jauh mereka menyatakan bahwa pada penelitian yang menggunakan teknik analisis SEM mewajibkan bahwa sample yang representatif untuk digunakan dalam penelitian minimal 100 responden. Jadi, jumlah responden dari teknik pengambilan sample yang menggunakan metode *purposive (purposive sampling)* sebesar 120 tenaga penjual responden telah memenuhi syarat untuk dianalisis menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM).

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah lebih pada metode wawancara yang dilakukan secara langsung dengan menggunakan kuisisioner (daftar pertanyaan) terstruktur dengan menggunakan skala 1-10. Skala ini dipakai karena penilaian 1 sampai dengan 10 merupakan kebiasaan

responden di Indonesia dalam menilai sesuatu, selain penggunaan metode observasi secara langsung. Jawaban atas kuisisioner diupayakan didapat secara langsung seperti yang dilakukan dengan teknik wawancara. Hal ini dimaksudkan responden dapat memberikan jawaban secara akurat setelah mendapat penjelasan tentang tujuan survei dan bagaimana menjawab kuisisioner yang diajukan yang mungkin kurang dipahami oleh responden. Daftar pertanyaan yang diajukan pada responden merupakan daftar pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

#### **3.5.1 Analisis Kualitatif**

Paradigma kualitatif pada penelitian ini menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting* yang holistik, kompleks dan rinci (Indriantoro dan Supomo, 2002). Paradigma kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk memahami masalah berdasarkan situasi yang realistis dilapangan melalui pengungkapan fakta.

#### **3.5.2 Analisis Kuantitatif**

Paradigma kuantitatif menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik, maka pada penelitian ini dilakukan uji hipotesis atas pengaruh konstruk dalam manajemen kualitas melalui uji statistik dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) program AMOS untuk

menguji signifikansi pengaruhnya. *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik – teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian relatif rumit secara simultan (Ferdinand , 2002 , p.6)

Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya yang mengkonfirmasi dimensi – dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan – hubungan yang secara teoritis ada.

Untuk membuat permodelan lengkap, perlu dilakukan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Pengembangan berbasis teori

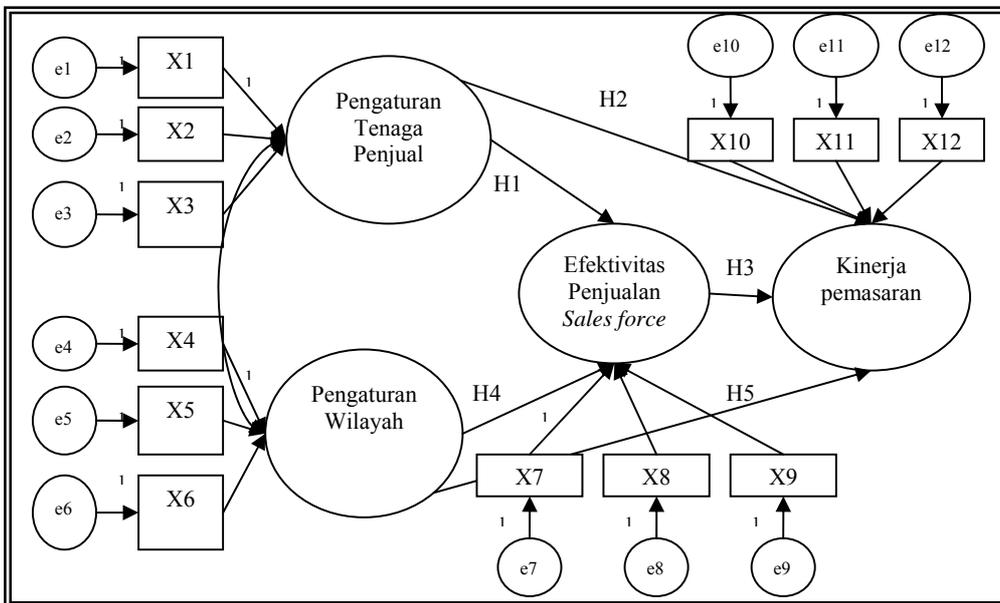
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat .

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

*Path diagram* akan mempermudah peneliti melihat hubungan – hubungan kausalitas yang akan diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan konstruk atau faktor yaitu konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. *Path diagram* yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah:

**Gambar 3.1**

**Diagram Alur Penelitian Model**



**Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini**

3. Konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Setelah teori / model teoritis dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan.

Variabel Endogen = Variabel eksogen + Variabel endogen + Error

Dengan demikian persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$\text{ESD} = \lambda_1 \text{ PTP} + \lambda_4 \text{ PWP} + e_1$$

$$\text{KPS} = \lambda_2 \text{ PTP} + \lambda_3 \text{ ESD} + \lambda_5 \text{ PWP} + e_2$$

Keterangan :

$$\text{ESD} = \text{Efektivitas } \textit{Sales force} \text{ Distributor}$$

- PTP = Pengaturan Tenaga Penjual  
 PWP = Pengaturan Wilayah Penjualan  
 KPS = Kinerja pemasaran

**TABEL 3.1**

**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
$X1 = \lambda1 PTP + e1$	$X7 = \lambda10ESD + e7$
$X2 = \lambda2 TPT + e2$	$X8 = \lambda11ESD + e8$
$X3 = \lambda3 PTP + e3$	$X9 = \lambda12ESD + e9$
$X4 = \lambda4 PWP + e4$	$X10 = \lambda13KPS + e10$
$X5 = \lambda5 PWP + e5$	$X11 = \lambda14KPS + e11$
$X6 = \lambda6 PWP + e6$	$X12 = \lambda15KPS + e12$

**Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini**

- Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.  
 Dalam SEM hanya digunakan matrik varian / kovarian atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan.
- Menilai problema identifikasi  
 Problema identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan

mengembangkan lebih banyak konstruk. Terjadinya problema identifikasi biasanya disebabkan oleh :

- Standart eror yang besar untuk satu atau lebih koefisien
- Korelasi yang tinggi ( $\geq 0.9$ ) diantara koefisien estimasi

Dengan tidak terdapatnya problem identifikasi , maka dapat dilanjutkan pada langkah berikutnya.

1. 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 multicolinearity dan singularity sebagai berikut :

- Ukuran sampel harus memenuhi syarat jumlah minimal yaitu 100 – 200 responden
- Uji normalitas untuk menguji normalitas data tunggal maupun normalitas multivariat dengan menggunakan beberapa variabel sekaligus dalam analisis akhir, yang ditentukan berdasarkan nilai z terhadap nilai kritis. Nilai kritis yang digunakan sebesar  $\pm 2.58$  yang berarti asumsi normalitas ditolak pada tingkat signifikansi 0.01
- Analisis univariate outliers, untuk mengetahui data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari obeservasi – obeservasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, yang ditetapkan berdasarkan nilai z – score yang  $\leq 3.00$ . Dengan nilai z score

yang lebih kecil dari tiga, maka dalam data analisis yang belum dikombinasikan tidak terdapat univariate outliers.

- Evaluasi Multivariate Outliner, untuk mengetahui apakah terdapat outliers pada data yang telah dikombinasikan, dan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata – rata semua variabel dalam sebuah ruang multi dimensional dengan menggunakan kriteria jarak Mahalanobis pada tingkat  $p < 0.001$  yang secara otomatis oleh program AMOS
- Evaluasi atas *multicollinearity* dan *singularity* , untuk melihat apakah terdapat *multicollinearity* atau *singularity* dalam sebuah kombinasi variabel dengan mengamati determinan matrik kovarian. Jika determinan yang dihasilkan benar – benar jauh dari nol, maka tidak terdapat indikasi adanya *multicollinearity* atau *singularity* sehingga data dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan. Setelah semua asumsi SEM dipenuhi , maka dapat dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut – off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak secara ringkas indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel

3.2

**TABEL 3.2**  
**GOODNESS – OF – FIT –INDEXS**

Goodness of Fit Indexs	Cut of Value
Significancy Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

**Sumber : Ferdinand, 2002, p.61**

2. Interpretasi dan modifikasi model

Setelah model diestimasi, residualnya harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabacink dan Fidel dalam Ferdinand, 2002 p.64 ). Model yang baik mempunyai *Standarized Residual Variance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai standardized residual yang diperkenankan yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 % dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial.

## BAB IV

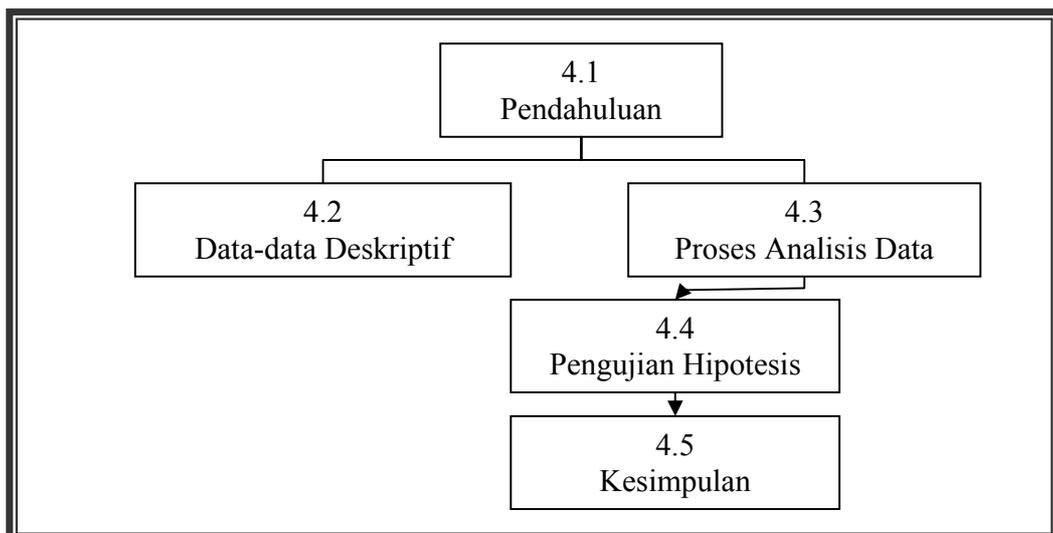
### ANALISIS DATA

#### 4.1 Pendahuluan

Dalam bab IV ini akan disajikan profil data deskriptif dari penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistik inferensial yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis yang telah diajukan didalam bab II dan bab III. Alat analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif untuk menggambarkan indeks jawaban responden dari berbagai konstruk yang dikembangkan serta analisis statistik inferensial untuk pengujian hipotesis, khususnya dengan menggunakan analisis-*analisis* dalam model SEM- *Structural Equation Modeling*.

Untuk memudahkan pemahaman bagaimana bab ini disajikan, skema kerja disajikan seperti nampak dalam gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1  
Skema bab IV



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini.

## 4.2 Proses Analisis Data

### 4.2.1 Statistik Deskriptif – Karakteristik Responden

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10. Maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((F_1 \times 1) + (F_2 \times 2) + (F_3 \times 3) + (F_4 \times 4) + (F_5 \times 5) + (F_6 \times 6) + (F_7 \times 7) + (F_8 \times 8) + (F_9 \times 9) + (F_{10} \times 10)) / 10$$

Dimana

- F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1
- F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2
- Dan seterusnya F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

Oleh karena itu, angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan

digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yang dalam contoh ini adalah sebagai berikut:

10.00 - 40.00 = Rendah

40.01 – 70.00 = Sedang

70.01 – 100 = Tinggi

Dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 4.2.1.1 Pengaturan Tenaga penjual

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap pengaturan tenaga penjual dimana responden bekerja, yaitu masing-masing mengenai pelatihan kepada tenaga penjual, pemberian motivasi kepada tenaga penjual, evaluasi kepada tenaga penjual sebagai cerminan dari pengaturan tenaga penjual oleh manajemen perusahaan.

Perhitungan angka indeks pengaturan tenaga penjual adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.1 : Indeks Pengaturan Tenaga Penjual**

INDIKATOR PENGATURAN TENAGA PENJUAL	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI PENGATURAN TENAGA PENJUAL										INDEKS PTP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pelatihan kepada Tenaga Penjual	0.0	0.0	4.0	13.0	14.0	17.0	25.0	21.0	15.0	11.0	82.8
Pemberian Motivasi Kepada Tenaga Penjual	0.0	0.0	0.0	4.0	13.0	22.0	27.0	31.0	14.0	9.0	88
Evaluasi Kepada Tenaga Penjual	0.0	0.0	2.0	4.0	22.0	25.0	23.0	23.0	18.0	3.0	82.5
<b>TOTAL</b>											<b>84.43</b>

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Indeks mengenai pelatihan kepada tenaga penjual dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (4 \times 3) + (13 \times 4) + (14 \times 5) + (17 \times 6) \\ &+ (25 \times 7) + (21 \times 8) + (15 \times 9) + (11 \times 10)) / 10 \\ &= 82.8\end{aligned}$$

Indeks mengenai motivasi kepada tenaga penjual dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (4 \times 4) + (13 \times 5) + (22 \times 6) \\ &+ (27 \times 7) + (31 \times 8) + (14 \times 9) + (9 \times 10)) / 10 \\ &= 88\end{aligned}$$

Indeks mengenai evaluasi kepada tenaga penjual dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (2 \times 3) + (4 \times 4) + (22 \times 5) + (25 \times 6) \\ &+ (23 \times 7) + (23 \times 8) + (18 \times 9) + (3 \times 10)) / 10 \\ &= 82.5\end{aligned}$$

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dimana para responden bekerja umumnya memiliki pengaturan tenaga penjual yang tinggi. Tabel diatas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, perusahaan dimana para responden bekerja rata-rata memiliki indeks pengaturan tenaga penjual sebesar 84.43, yang berarti tingkat pengaturan tenaga penjual adalah tinggi. Pemberian motivasi kepada tenaga penjual menduduki tempat utama diikuti oleh pelatihan kepada tenaga penjual serta evaluasi kepada tenaga penjual.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti coba untuk dirangkum dengan cara pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum

atau digabungkan maka disajikan sebagai point tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskripsi kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai praktek pengaturan tenaga penjual yang dilakukan manajemen dari perusahaan-perusahaan dimana responden bekerja, seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.2 : Deskripsi Indeks Pengaturan Tenaga Penjual  
(Nilai Indeks 83.6 – Tinggi)**

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian -Persepsi Responden
Pelatihan Kepada Tenaga Penjual	82.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengarahkan kami untuk menjual ditempat-tempat yang dimaksud.</li> <li>• Sesama sales task force yang penting sesuai target 100 botol perhari sesuai area penjualan yang sudah ditentukan manajer.</li> <li>• Pada awalnya ditemani oleh supervisor 1-2 bulan untuk menemui pelanggan dilapangan.</li> <li>• Sales satu dengan yang lain tidak sama, sebab disesuaikan dengan pengalaman.</li> <li>• Berhubung kami menggunakan mobil box pelatihan ditujukan untuk menjual dipasar-pasar yang pembeliannya dilakukan secara tunai..</li> <li>• Mengunjungi pelanggan dengan berbagai cara pada saat kunjungan walau harus malu sebab tidak diterima dengan ramah sebelumnya, meskipun sudah berlangganan.</li> <li>• Yang penting saya sanggup menjual, penjualan dilakukan pagi jam 5 sampai siang jam 11, dilanjutkan sore hari sampai selesai, kecuali sudah masuk target.</li> <li>• Kami khusus untuk TO/Taking Order yang cukup mengunjungi dan menawarkan untuk palanggan memesan ulang dan barang dikirim petugas lainnya.</li> <li>• Dilatih masalah pengetahuan macam produk yang dibawa, wilayah yang dikunjungi dan analisa piutang.</li> <li>• Untuk sales baru ditekankan pada selling skill, analisa toko dalam pembelian piutang dan mengelola piutang. Untuk sales lama ditekankan</li> </ul>

		<p>pada penggunaan waktu yang efektif, meningkatkan hubungan dengan pelanggan, mempertahankan omzet, serta analisa pesaing.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagi yang pengalaman saat ini dilatih mengenai prosedur teknis masalah waktu pembayaran, return produk rusak, batas akhir pengiriman dan lain-lain. Hutang-piutang adalah tanggungan sales</li> <li>• Saat ini melatih efisiensi mengunjungi minimal 25 outlet dan untuk effective call perhari minimal 15 outlet.</li> </ul>
Pemberian Motivasi kepada Tenaga Penjual	86	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk penjualan tidak ada bonus yang penting sesuai target perhari 100 botol.</li> <li>• Komisi uang diberikan berdasarkan banyaknya produk yang masuk disuatu outlet, berdasarkan outlet baru.</li> <li>• Sudah ada ketentuan insentif dari perusahaan apakah berdasarkan volume penjualan, banyaknya kunjungan, kehadiran atau ketersediaan produk dan bentuk yang lain.</li> <li>• Tidak ada bonus, kerja sesuai kontrak.</li> <li>• Semua biaya operasional ditanggung perusahaan, saya hanya terima gaji saja.</li> <li>• Selain insentif ada bonus program berupa televisi, cincin emas dan sebagainya.</li> <li>• Bonus diberikan apabila kelompok saya menjual lebih banyak sesuai dengan target kelompok dan perorangannya dihitung sesuai dengan yang sudah dirumuskan perhitungannya dari perusahaan.</li> <li>• Bonus diberikan nilainya bervariasi sesuai dengan target yang dicapai dihitung dengan prosentase yang sudah ditetapkan.</li> </ul>
Evaluasi Kepada Tenaga Penjual	82.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Briefing setiap hari untuk mengetahui hasil-hasil yang dirasa kurang atau bila target tidak terpenuhi.</li> <li>• Ada petugas checker yang setiap saat mengawasi dan petugas tagih.</li> <li>• Ditanya setiap habis menjual hasil yang diperoleh setiap hari.</li> <li>• Kami mempunyai <i>CRC/ Customer Record Card</i> berisi data customer, nama produk, tanggal order, pembayaran. Return produk dan tanda tangan supervisor dan keterangan.</li> <li>• Kami membuat laporan ditulis pada buku yang berisi penjualan dari macam produk sesuai dengan satuan yang dihitung setiap, minggu.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan laporan penjualan setiap hari..</li> <li>• Dengan cek hologram pada stiker disetiap outlet.</li> <li>• Memberikan keterangan dimana saja tempat yang dikunjungi serta jumlah order pelanggan kecuali pembeli eceran waktu di jalan dicatat sebagai pelanggan lepas.</li> <li>• Dari atasan memberikan catatan skor prestasi keberhasilan kerja setiap bulannya.</li> <li>• Kadangkala diberikan semacam kuis yang katanya bertujuan untuk melihat kualitas kerja.</li> <li>• Kontrol random berhubungan dengan rute perjalanan, jadwal kunjungan, dan melakukan penjualan sesuai lingkup areanya.</li> </ul>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber : Data Primer Yang Diolah

#### 4.2.1.2 Pengaturan Wilayah penjualan

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap pengaturan wilayah penjualan dimana responden bekerja, yaitu masing-masing mengenai identifikasi pelanggan, pemetaan pelanggan, pengetahuan area distribusi sebagai cerminan dari pengaturan wilayah penjualan oleh manajemen perusahaan.

Perhitungan angka indeks pengaturan tenaga penjual adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.3 : Indeks Pengaturan Wilayah Penjualan**

INDIKATOR PENGATURAN WILAYAH PENJUALAN	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI PENGATURAN WILAYAH PENJUALAN										INDEKS PTP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Identifikasi Pelanggan	0.0	0.0	0.0	8.0	16.0	18.0	29.0	27.0	17.0	5.0	84.2
Pemetaan Pelanggan	0.0	0.0	1.0	5.0	11.0	22.0	23.0	30.0	19.0	9.0	87.2
Pengetahuan Area Distribusi	0.0	0.0	2.0	8.0	12.0	17.0	27.0	28.0	17.0	9.0	85.6
<b>TOTAL</b>											<b>85.67</b>

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Indeks mengenai identifikasi pelanggan dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (8 \times 4) + (16 \times 5) + (18 \times 6) \\ &+ (29 \times 7) + (27 \times 8) + (17 \times 9) + (5 \times 10)) / 10 \\ &= 84.2\end{aligned}$$

Indeks mengenai pemetaan pelanggan dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (1 \times 3) + (5 \times 4) + (11 \times 5) + (22 \times 6) \\ &+ (23 \times 7) + (30 \times 8) + (19 \times 9) + (9 \times 10)) / 10 \\ &= 87.2\end{aligned}$$

Indeks mengenai pengetahuan area distribusi dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (2 \times 3) + (8 \times 4) + (12 \times 5) + (17 \times 6) \\ &+ (27 \times 7) + (28 \times 8) + (17 \times 9) + (9 \times 10)) / 10 \\ &= 85.6\end{aligned}$$

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dimana para responden bekerja umumnya memiliki pengaturan wilayah penjualan yang tinggi. Tabel diatas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, perusahaan dimana para responden bekerja rata-rata memiliki indeks pengaturan wilayah penjualan sebesar 86.5, yang berarti tingkat pengaturan wilayah penjualan adalah tinggi. Pemetaan pelanggan menduduki tempat utama diikuti oleh Identifikasi pelanggan serta pengetahuan area distribusi.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti coba untuk dirangkum dengan cara pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai point tersendiri. Berdasarkan proses

tersebut, deskripsi kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai praktek pengaturan tenaga penjual yang dilakukan manajemen dari perusahaan-perusahaan dimana responden bekerja, seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.4 : Deskripsi Indeks Pengaturan Wilayah Penjualan**

**(Nilai Indeks 83.6 – Tinggi)**

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian -Persepsi Responden
Identifikasi Pelanggan	84.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelanggan sudah ada dari data lama perusahaan tinggal bagaimana kemampuan saya untuk meningkatkan omset.</li> <li>• Pada tenaga penjual prinsipnya sama semua tapi berhubung kami menggunakan mobil box /kanvas biasanya pelanggan kami jauh dari kantor kurang lebih pelanggan dengan jarak 100 km.</li> <li>• Pelanggan lama biasanya pembayarannya bagus, pelanggan baru agak lama.</li> <li>• Saya selalu masuk kampung dan perumahan untuk mendata pelanggan toko-toko kecil yang ingin langsung order produk yang ditawarkan.</li> <li>• Biasanya saya mendatangi rumah-rumah atau pelanggan yang biasa membeli sehingga tidak perlu lagi mencari pelanggan baru karena target sudah dipenuhi.</li> <li>• Berhubung saya sales baru apalagi berasal dari luar kota cukup diberi peta kota semarang dan mengidentifikasi sendiri tempat-tempat yang harus saya datangi dibantu sales lainnya.</li> <li>• Pelanggan saya tidak pasti, sebab apabila mengikuti rute kesulitan bila pelanggan suka janji bila ditagih.</li> <li>• Saya memasuki kampung-kampung serta perumahan dimana tempat yang sering laku.</li> <li>• Rute perjalanan tidak pasti karena satu tempat dengan tempat lain terpisah-pisah.</li> <li>• Bagi sales baru ada daftar pelanggan serta gambaran tempat yang dituju, namun kebanyakan sudah tidak berlaku sebab tidak sesuai lagi dengan gambaran dilapangan.</li> </ul>

Pemetaan Pelanggan	87.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami diberi kebebasan menentukan area penjualan yang dikoordinir melalui kelompok agar tidak menjual secara bersamaan pada wilayah yang sama.</li> <li>• Rute sesuai dengan kemauan saya yang penting tidak melewati area teman sales yang lain.</li> <li>• Diarahkan supervisor, saya diberi daftar jadwal kunjungan berisi hari, jalan-jalan, nama pasar yang ada di area yang akan didatangi, juga jadwal kunjungan minggu pertama sampai dengan minggu keempat.</li> <li>• Dimana ada keramaian saya selalu menjual produk ditempat itu walaupun jauh yang penting menutup target.</li> <li>• Berhubung saya menjual dengan jalan kaki dengan bawaan sesuai target maka jualan habis saya langsung pulang ke kantor.</li> <li>• Tergantung seberapa kuat saya mengayuh sepeda sampai barang dagangan habis.</li> </ul>
Pengetahuan Area Distribusi	85.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebelumnya saya tidak mengetahui kondisi wilayah sebab saya orang baru namun dengan kemauan untuk mengetahui sesuai arahan akhirnya saya bisa memahami.</li> <li>• Bisa dilihat dari rutinnnya penjualannya, ada teman yang penjualannya selalu diatas 80 botol tiap hari dan ada yang kurang dari 50 botol perharinya artinya dia tidak tau pelanggannya siapa dan dimana.</li> <li>• Biasanya seminggu sekali saya didrop pada perumahan yang berbeda dengan perhitungan bahwa tidak setiap hari pelanggan membeli sebab belum habis dikonsumsi.</li> <li>• Jam tiga pagi saya sudah berangkat sebab pelanggan perumahan selalu membeli roti saat bangun pagi atau tiap minggu ditempat keramaian seperti pantai marina.</li> <li>• Setiap empat kali dalam seminggu saya dituntut mengunjungi pelanggan yang mau order apa tidak apalagi bila penjualannya cepat maka saya harus sering-sering follow up.</li> <li>• Setelah petugas Taking Order memberi informasi barang dipesan dalam jumlah besar maka kami langsung mengcover pelanggan itu.</li> </ul>

Sumber : Data Primer Yang Diolah

#### 4.2.1.3 Efektivitas Penjualan Tenaga Penjual

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap efektivitas penjualan dimana responden bekerja, yaitu masing-masing mengenai waktu hantar barang kepada pelanggan, kemampuan mempertahankan pelanggan, kemampuan meningkatkan cakupan pelanggan sebagai cerminan dari efektivitas penjualan oleh manajemen perusahaan.

Perhitungan angka indeks pengaturan tenaga penjual adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.5 : Indeks Efektivitas Penjualan**

INDIKATOR EFEKTIVITAS PENJUALAN	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI EFEKTIVITAS PENJUALAN										INDEKS PTP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Waktu Hantar Barang kepada Pelanggan	0.0	0.0	3.0	5.0	15.0	24.0	29.0	23.0	13.0	8.0	83.2
Kemampuan Mempertahankan Pelanggan	0.0	0.0	0.0	3.0	14.0	11.0	24.0	28.0	24.0	16.0	91.6
Kemampuan Meningkatkan Cakupan Pelanggan	0.0	0.0	3.0	5.0	11.0	24.0	25.0	28.0	19.0	5.0	84.8
<b>TOTAL</b>											<b>86.5</b>

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Indeks mengenai waktu hantar barang kepada pelanggan dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (3 \times 3) + (5 \times 4) + (15 \times 5) + (24 \times 6) \\
 &+ (29 \times 7) + (23 \times 8) + (13 \times 9) + (8 \times 10)) / 10 \\
 &= 83.2
 \end{aligned}$$

Indeks mengenai kemampuan mempertahankan pelanggan dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (3 \times 4) + (14 \times 5) + (11 \times 6) \\ &+ (24 \times 7) + (28 \times 8) + (24 \times 9) + (16 \times 10)) / 10 \\ &= 91.6\end{aligned}$$

Indeks mengenai kemampuan meningkatkan cakupan pelanggan dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (3 \times 3) + (5 \times 4) + (11 \times 5) + (24 \times 6) \\ &+ (25 \times 7) + (28 \times 8) + (19 \times 9) + (5 \times 10)) / 10 \\ &= 84.8\end{aligned}$$

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dimana para responden bekerja umumnya memiliki efektivitas penjualan yang tinggi. Tabel diatas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, perusahaan dimana para responden bekerja rata-rata memiliki indeks efektivitas penjualan sebesar 86.5, yang berarti tingkat efektivitas penjualan adalah tinggi. Kemampuan mempertahankan pelanggan menduduki tempat utama diikuti oleh Kemampuan meningkatkan cakupan pelanggan serta waktu hantar kepada pelanggan..

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti coba untuk dirangkum dengan cara pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai point tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskripsi kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan

penelitian mengenai praktek efektivitas tenaga penjual yang dilakukan manajemen dari perusahaan-perusahaan dimana responden bekerja, seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.6 : Deskripsi Indeks Efektivitas Penjualan**

**(Nilai Indeks 83.6 – Tinggi)**

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian -Persepsi Responden
Waktu Hantar Barang kepada Pelanggan	83.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berhubung sudah ada cabang maka barang dikirim tepat waktu.</li> <li>• Sesuai jadwal seminggu sekali saya selalu mengunjungi pelanggan pada waktu yang sama.</li> <li>• Selain sesuai jadwal saya juga berkoordinasi dengan team taking order untuk mengirim barang.</li> <li>• Sebagai sales taking order saya memastikan barang yang sudah dikirim oleh divisi delivery yang dijual tunai atau kredit.</li> <li>• Dari bagian telesales kami sesuai yang dijanjikan kami langsung kirim.</li> <li>• Saya banyak membuat janji apabila produk termasuk baru atau produk yang lambat lakunya</li> </ul>
Kemampuan Mempertahankan Pelanggan	91.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara rutin saya selalu lewat didepan rumah pelanggan. Tidak punya teknis khusus bagaimana agar mereka mau membeli.</li> <li>• Memberikan bonus sesuai arahan perusahaan dan memberikan discount pada pelanggan.</li> <li>• Dengan mengedepankan produk pendamping selain produk utama dalam rangka mempertahankan pelanggan</li> <li>• Menepati komitmen ketika bertransaksi.</li> <li>• Berbicara dengan akrab pada konsumen saat melakukan transaksi penjualan.</li> <li>• Saya selalu mencari waktu saat yang tepat pada hari itu untuk melakukan kunjungan</li> <li>• Kadangkala saya melakukan penjualan dengan cara konsinyasi selain tujuannya meningkatkan penjualan juga</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertahankan pelanggan sesuai porsi saya, perusahaan sudah membagi tipe outlet sehingga khusus outlet saya yaitu grosir tidak menangani yang lain</li> </ul>
Kemampuan Meningkatkan Cakupan Pelanggan	84.8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terhambat apabila pesaing sudah mendahului maka saya suka melakukan konsinyasi, tidak usah menunggu pesanan tapi stok selalu ada.</li> <li>• Kadangkala konsumen baru mau meminum kemasan pepsi biru setelah dijelaskan kandungannya sebab warna itu tidak lazim.</li> <li>• Cakupan diperluas dengan menekankan pada pengetahuan produk terutama untuk pelanggan baru yang pada awalnya takut meminum larutan cap kaki tiga satu botol sekaligus, namun baru mau minum setelah dijelaskan memang untuk diminum dengan ukuran satu botol.</li> <li>• Usaha dari perusahaan coca-cola adalah membuat cabang di wilayah tertentu agar tidak terlambat mengirim.</li> <li>• Saya lebih suka memperluas pelanggan di pasar-pasar sebab cenderung menjual secara kompetitif agar uang masuk dengan harga murah atas resiko mereka sendiri.</li> <li>• Disesuaikan biar efektif saya mengunjungi outlet yaitu 25 outlet perhari dengan effective call minimal 15 outlet.</li> </ul>

Sumber : Data Primer Yang Diolah

#### 4.2.1.4 Kinerja Pemasaran

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap efektivitas penjualan dimana responden bekerja, yaitu masing-masing mengenai volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan pendapatan sebagai cerminan dari kinerja pemasaran oleh manajemen perusahaan.

Perhitungan angka indeks kinerja pemasaran adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.7 : Indeks Kinerja Pemasaran**

INDIKATOR KINERJA PEMASARAN	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KINERJA PEMASARAN										INDEKS PTP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Volume penjualan	0.0	0.0	0.0	2.0	18.0	7.0	28.0	32.0	22.0	11.0	90
Pertumbuhan pelanggan	0.0	0.0	0.0	1.0	16.0	13.0	32.0	29.0	20.0	8.0	88.4
Pertumbuhan pendapatan	0.0	0.0	0.0	2.0	14.0	20.0	27.0	28.0	12.0	17.0	87.4
<b>TOTAL</b>											<b>88.6</b>

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Indeks mengenai volume penjualan dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (2 \times 4) + (18 \times 5) + (7 \times 6) + (28 \times 7) \\
 &\quad + (32 \times 8) + (22 \times 9) + (11 \times 10)) / 10 \\
 &= 90
 \end{aligned}$$

Indeks mengenai pertumbuhan pelanggan dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (1 \times 4) + (16 \times 5) + (13 \times 6) \\
 &\quad + (32 \times 7) + (29 \times 8) + (20 \times 9) + (9 \times 10)) / 10 \\
 &= 88.4
 \end{aligned}$$

Indeks mengenai pertumbuhan pendapatan dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Indeks} &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (2 \times 4) + (14 \times 5) + (20 \times 6) \\
 &\quad + (27 \times 7) + (28 \times 8) + (12 \times 9) + (17 \times 10)) / 10 \\
 &= 87.4
 \end{aligned}$$

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dimana para responden bekerja umumnya memiliki kinerja pemasaran yang tinggi. Tabel diatas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100,

perusahaan dimana para responden bekerja rata-rata memiliki indeks kinerja pemasaran sebesar 88.6, yang berarti tingkat kinerja pemasaran adalah tinggi. Volume penjualan menduduki tempat utama diikuti oleh pertumbuhan pelanggan serta pertumbuhan pendapatan.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti coba untuk dirangkum dengan cara pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai point tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskripsi kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai praktek kinerja pemasaran yang dilakukan manajemen dari perusahaan-perusahaan dimana responden bekerja, seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.8 : Deskripsi Indeks Kinerja Pemasaran  
(Nilai Indeks 90.3 – Tinggi)**

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian -Persepsi Responden
Volume penjualan	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan volume penjualan diketahui dari total omset penjualan.</li> <li>• Dari bertambahnya permintaan pelanggan atau banyaknya order artinya volume penjualan bertambah.</li> <li>• Dari data perusahaan yang diberitahuakan pada tenaga penjual setiap minggu.</li> <li>• Bertambahnya konsumen baru.</li> </ul>
Pertumbuhan pelanggan	88.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dibukanya cabang baru yang artinya banyak permintaan dari pelanggan.</li> <li>• Dari bertambahnya permintaan pelanggan</li> <li>• Dari data perusahaan yang diberitahuakan pada tenaga penjual setiap minggu.</li> </ul>
Pertumbuhan pendapatan	87.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonus tiap bulan yang diberikan perusahaan menunjukkan penjualan bagus.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume penjualan meningkat otomatis pertumbuhan pendapatan ikut naik.</li> <li>• Dari data perusahaan yang diberitahuakan pada tenaga penjual setiap minggu.</li> </ul>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber : Data Primer Yang Diolah

### **4.3 Analisis Kuantitatif**

#### **a. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah Structural Equation Model (SEM) sebagai berikut (Ferdinand, 2002, p.34).

##### **4.3.1. Langkah 1 ; Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

##### **4.3.2. Langkah 2 ; Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)**

Dari model berdasarkan teori yang telah dikembangkan dalam Bab II, model tersebut disajikan dalam sebuah diagram alur untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 4. Tampilan model tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 pada Bab III.

##### **4.3.3. Langkah 3 ; Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan structural (Struktural Equation) dan persamaan-persamaan

spesifikasi model pengukuran (measurement Model) sebagaimana telah dijelaskan pada Tabel 3.1 dan Tabel 3.2 pada Bab III.

#### 4.3.4. Langkah 3 ; Memilih Matrik Input dan Teknik Estimasi

Pemilihan matriks input yang akan digunakan disini adalah matriks kovarian sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2002, p.27). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.4. Sampel yang digunakan adalah 120 tenaga penjual pada distributor *convenience goods* yang ada di kota Semarang.

**Tabel 4.9**  
**Sample Covariances - Estimates**

	X12	X11	X10	X7	X8	X9	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X12	2.5											
X11	1.7	2.1										
X10	1.5	1.5	2.4									
X7	0.7	0.8	1.1	2.7								
X8	0.8	1.0	1.2	1.6	2.6							
X9	1.0	1.1	1.3	1.7	2.0	2.6						
X4	0.7	0.8	1.0	0.8	0.7	0.9	2.4					
X5	1.0	0.9	0.9	0.6	0.7	0.9	1.5	2.5				
X6	1.2	0.8	0.8	0.6	0.5	0.9	1.5	1.7	2.9			
X1	0.9	0.8	0.9	0.7	0.5	0.6	0.5	0.4	0.7	3.6		
X2	0.6	0.8	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.3	0.3	1.5	2.3	
X3	0.7	0.6	0.3	0.5	0.4	0.6	0.2	0.2	0.5	2	1.2	2.4

**Sumber : data primer yang diolah, 2006**

Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maksimum likelihood estimation model* yang akan dilakukan secara bertahap yakni estimasi measurement model dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model* melalui analisis *full model* untuk melihat kesesuaian model dan

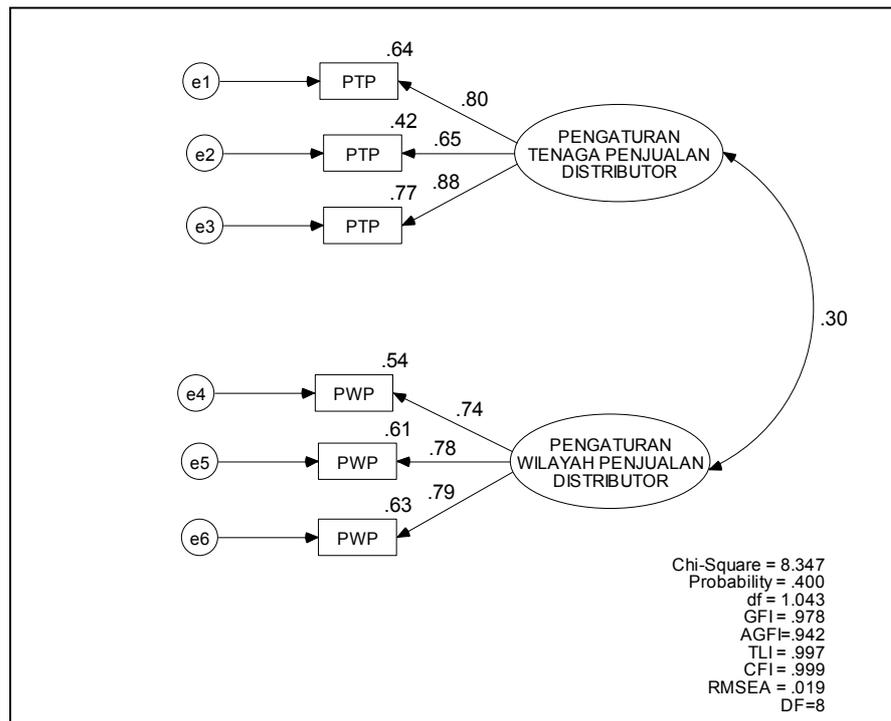
hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand, 2002,p.165).

#### 4.3.4.1 Confirmatory Factor Analysisi Konstruk Eksogen

*Confirmatory factor analysis* konstruk eksogen menjelaskan kualitas hubungan dari masing-masing variabel dalam konstruk eksogen, dimana konstruk yang digunakan merupakan *source variable*. Hasil dari *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen disajikan seperti pada Gambar 4.4, Tabel 4.2, dan Tabel 4.3 sebagai berikut:

**Gambar 4.2**

#### Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen



**Sumber : data primer yang diolah, 2006**

Korelasi antara pengaturan tenaga penjual dengan pengaturan wilayah penjualan sebesar 0,3. Santosa (2000) menyatakan bahwa nilai korelasi berkisar antara 0 sampai 1, dimana koefisien korelasi dibawah 0,5 maka korelasi disimpulkan lemah dan koefisien korelasi diatas 0,5 disimpulkan kuat. Namun, Ghozali menjelaskan bahwa koefisien korelasi yang terlalu tinggi, yaitu diatas 0.9, mengindikasikan terjadi multikolinearitas antara variabel. Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa korelasi antar variabel pengaturan tenaga penjual dan pengaturan wilayah penjualan relatif lemah dan tidak terjadi multikolineritas.

**Tabel 4.10**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis**  
**Konstruk Eksogen**

<b>Goodness of Fit Indexs</b>	<b>Cut-off- Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ -Chi-square	< 15.507	8.347	Baik
Significancy Probability	$\geq 0.005$	0.4	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.019	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.978	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.942	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.997	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.99	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2006

**Tabel 4.11**  
**Regression Weights Confirmatory Factor Analysis**  
**Konstruk Eksogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X3	<--	PTP	1			
X2	<--	PTP	0.706	0.105	6.752	0.000
X1	<--	PTP	1.095	0.141	7.747	0.000
X6	<--	PWP	1			
X5	<--	PWP	0.928	0.127	7.283	0.000
X4	<--	PWP	0.859	0.121	7.124	0.000

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk ekogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai kriteria *Goodness of fit*, sehingga model penelitian (hubungan antar konstruk) dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.4 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk eksogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji *t* terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.6 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan *t*-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 1.860 ( $df = 8$ ;  $\alpha = 0.05$ ) menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

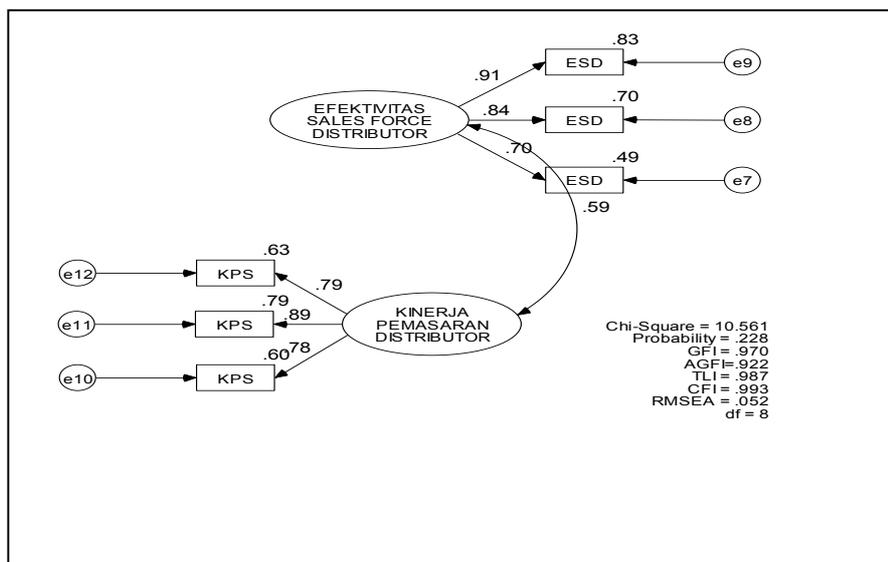
Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing, dimensi sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 1.860 ( $df = 24$ ;  $\alpha = 0.05$ ). Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 0.40$ . Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.3.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Confirmatory factor analysis konstruk endogen menjelaskan kualitas hubungan dari masing-masing variabel dalam konstruk endogen, dimana konstruk endogen ini merupakan konstruk yang dipengaruhi oleh konstruk eksogen Pendekatan yang dilakukan pada konstruk ini sama dengan pendekatan pada konstruk eksogen. Hasil dari *confirmatory factor analysis* untuk konstruk endogen disajikan seperti pada Gambar 4.2, Tabel 4.7, dan Tabel 4.8 sebagai berikut:

**Gambar 4.3**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**



Sumber : data primer yang diolah, 2006

Korelasi antara efektivitas penjualan sales force dengan kinerja pemasaran distributor sebesar 0.59. Korelasi antara kedua variabel endogen ini dikategorikan relatif kuat karena koefisien korelasi diatas 0.5 (Santoso, 2000) dan di indikasikan tidak terjadi multikolinearitas karena koefisien korelasi dibawah 0.9 (Ghozali, 2005). Untuk mengevaluasi multikolineritas dapat dilihat dari nilai *Determinant of sample covariance matrix* (Ghozali, 2005). Hasil output AMOS memberikan nilai *Determinant of sample covariance matrix* = 9.0424. Nilai ini jauh dari angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dan singularitas pada data yang dianalisis.

**Tabel 4.12**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis**  
**Konstruk Endogen**

<b>Goodness of Fit Indexs</b>	<b>Cut-off- Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ -Chi-square	< 15.507	10.561	Baik
Significancy Probability	$\geq$ 0.005	0.228	Baik
RMSEA	$\leq$ 0.08	0.052	Baik
GFI	$\geq$ 0.90	0.97	Baik
AGFI	$\geq$ 0.90	0.922	Baik
TLI	$\geq$ 0.95	0.987	Baik
CFI	$\geq$ 0.95	0.993	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2006

**Tabel 4.13**  
**Regression Weights Confirmatory Factor Analysis**  
**Konstruk Endogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X9	<--	ESD	1			
X8	<--	ESD	0.926	0.087	10.633	0.000
X7	<--	ESD	0.787	0.093	8.454	0.000
X10	<--	KPS	1			
X11	<--	KPS	1.081	0.119	9.069	0.000
X12	<--	KPS	1.047	0.122	8.566	0.000

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.228 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya. dapat dianalisis dengan menggunakan uji *t* terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.8 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan *t*-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 1.860 ( $df = 8; \alpha = 0.05$ ) menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan. bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya. Adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

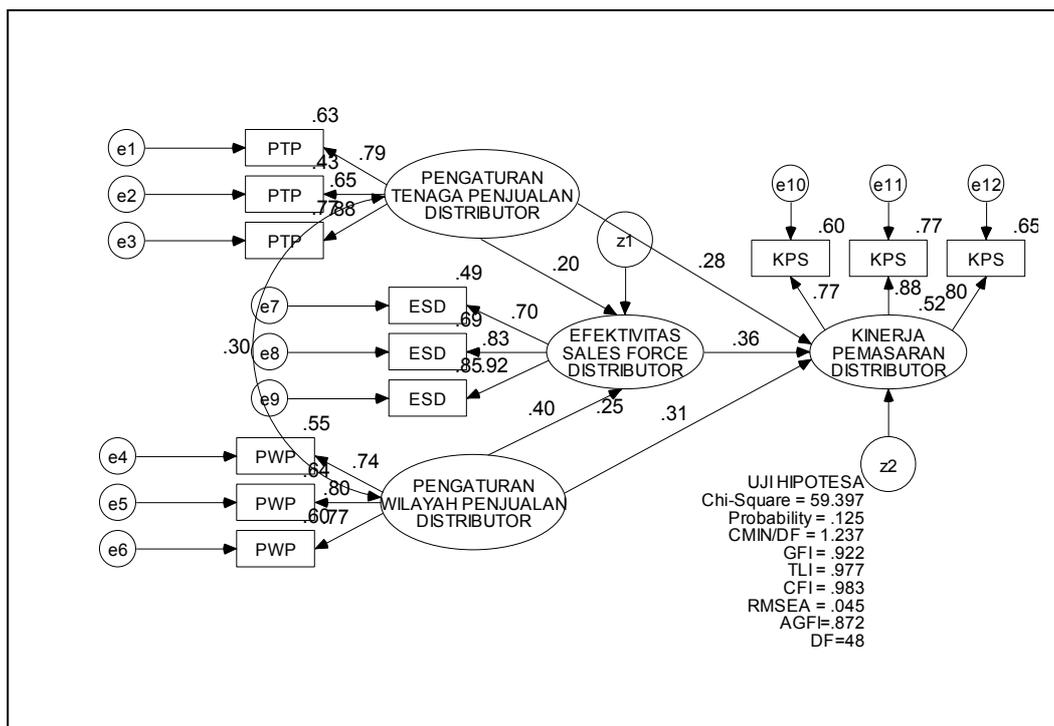
Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa. *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 1.860 ( $df = 8; \alpha = 0.05$ ). Sementara itu faktor *loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.40. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa. variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan

merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini (hubungan antar konstruk endogen) dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.3.4.3 Structural Equation Model (SEM)

Hasil pengolahan dari Full Model SEM disajikan pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.8 dan Tabel 4.9 sebagai berikut:

**Gambar 4.4**  
**Structural Equation Model**



Sumber : Data primer yang diolah dengan AMOS Ver 4.0, 2007

**Keterangan :****X1** = Pelatihan kepada tenaga penjual**X2** = Pemberian motivasi kepada tenaga penjual**X3** = Evaluasi kepada tenaga penjual**X4** = Identifikasi pelanggan**X5** = Pemetaan pelanggan**X6** = Pengetahuan area distribusi**X7** = Waktu hantar barang kepada pelanggan**X8** = Kemampuan mempertahankan pelanggan**X9** = Kemampuan meningkatkan cakupan pelanggan**X10** = Volume penjualan**X11** = Pertumbuhan pelanggan**X12** = Pertumbuhan Pendapatan**Tabel 4.14****Regression Weights Structural Equation Model**

			<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
ESD	<--	PTP	0.456	0.123	3.709	0.000
ESD	<--	PWP	0.214	0.108	1.975	0.048
KPS	<--	ESD	0.288	0.082	3.525	0.000
KPS	<--	PTP	0.244	0.081	3.025	0.002
KPS	<--	PWP	0.285	0.096	2.957	0.003
X2	<--	PTP	0.711	0.101	7.057	0.000
X1	<--	PTP	1.080	0.131	8.249	0.000
X6	<--	PWP	1.000			
X5	<--	PWP	0.975	0.126	7.733	0.000
X4	<--	PWP	0.891	0.120	7.415	0.000
X9	<--	ESD	1.000			
X8	<--	ESD	0.909	0.085	10.719	0.000
X10	<--	KPS	1.000			
X11	<--	KPS	1.077	0.112	9.577	0.000
X12	<--	KPS	1.068	0.120	8.908	0.000
X3	<--	PTP	1.000			
X7	<--	ESD	0.776	0.090	8.609	0.000

**Sumber : data primer yang diolah, 2006****Tabel 4.15****Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model**

<b>Goodness of Fit Indexs</b>	<b>Cut-off- Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ -Chi-square	< 65.171	59.397	Baik
Significancy Probability	$\geq 0.05$	0.125	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.045	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.922	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.872	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.977	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.983	Baik

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.125 yang sesuai syarat ( $> 0.05$ ). Tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model sebesar 59.397, indeks GFI, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

#### **4.3.5 Langkah 5.: Menilai Problem Identifikasi**

Dalam pemrosesan analisis model penelitian ini diketahui bahwa standard error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

#### **4.3.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit**

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian, tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

##### **4.3.6.1 Asumsi-asumsi SEM**

###### **4.3.6.1.1 Ukuran Sampel**

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap *estimated parameter*. Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 12 parameter, minimum sampel yang digunakan adalah 60. Penelitian ini menggunakan 120 sampel Tenaga penjual Perusahaan distribusi *Convenience product* di kota Semarang. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

#### 4.3.6.1.2 Outlier

Outlier 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. Pada dasarnya outlier dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, outlier dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, outlier dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2002, p.52-53).

#### 4.3.6.1.3 Outlier Univariate

Deteksi terhadap adanya outlier univariat dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut Z-score, yang mempunyai rata-rata, nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (Z-score), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat

dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari Z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Ferdinad, 2002, p.98). Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai Z-score  $\geq 3.00$  akan dikategorikan sebagai outliers. Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.10 sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Descriptive Statistics**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	120	-2.02972	1.64477	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	120	-2.12619	1.83976	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	120	-2.41176	2.00192	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	120	-1.91934	1.89813	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	120	-2.66306	1.70602	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	120	-2.43153	1.68638	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	120	-2.38572	1.86005	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	120	-2.23721	1.45726	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	120	-2.52177	1.81898	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	120	-2.25766	1.61261	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	120	-2.31449	1.76990	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	120	-2.13599	1.62419	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	120				

**Sumber : data primer yang diolah, 2006**

Dari Tabel 4.10 tersebut di atas jelas terlihat bahwa tidak ada nilai Z-score yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada outlier univariat.

#### **4.3.6.1.4 Outlier Multivariate**

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, observasi observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2002, p.102).

Uji outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak-mahalanobis pada tingkat  $p < 0.001$  dengan 12 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $\chi^2 (12, 0.001) = 32.909$ . Jarak *mahalanobis* ini dievaluasi dengan menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data Yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 32.909 merupakan *multivariate outliers*. Dari analisis AMOS tidak ditemukan data yang mempunyai nilai lebih dari 32.909. Dengan demikian, tidak terdapat outlier multivariate.

#### **4.3.6.1.5 Uji Normalitas Data**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001, p.83).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai *Z* lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2002, p.97).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Assessment of normality**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X12	4	10	0.037	0.164	-0.820	-1.834
X11	4	10	-0.138	-0.617	-0.705	-1.576
X10	4	10	-0.326	-1.459	-0.677	-1.514
X7	3	10	-0.119	-0.533	-0.373	-0.834
X8	4	10	-0.352	-1.576	-0.729	-1.630
X9	3	10	-0.374	-1.673	-0.304	-0.681
X4	4	10	-0.171	-0.765	-0.735	-1.645
X5	4	10	-0.268	-1.199	-0.517	-1.157
X6	3	10	-0.323	-1.443	-0.502	-1.122
X1	3	10	-0.153	-0.682	-0.840	-1.878
X2	4	10	-0.064	-0.286	-0.600	-1.341
X3	3	10	-0.066	-0.295	-0.736	-1.647
<b>Multivariate</b>					-0.358	-0.107

**Sumber : data primer yang diolah, 2006**

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai *Critical Ratio* (c.r) yang lebih besar dari  $\pm 2.58$ . Dengan demikian data tersebut normal.

#### 4.3.6.1.6 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2002, p.109). Dari Text Output yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

**Determinant of sample covariance matrix = 158.594**

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

#### 4.3.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indeks**

Goodness of Fit Indexes	Cut-off- Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ -Chi-square	< 65.171	59.397	Baik
Significancy Probability	$\geq 0.05$	0.125	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.045	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.922	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.872	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.977	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.983	Baik

**Sumber : data primer yang diolah, 2006**

Tabel 4.12 tersebut menunjukkan bahwa dari 7 kriteria, 6 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

#### 4.3.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 1.664$  diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat  $df = 83$

dan  $\alpha = 0.05$  (Ferdinand, 2002, p.65). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari 1.664. Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

**Tabel 4.19**  
**Standardized Residual Covariances**

	X12	X11	X10	X7	X8	X9	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X12	0.0											
X11	0.1	0.0										
X10	-0.1	0.0	0.0									
X7	0.2	-0.1	1.0	0.0								
X8	-0.8	0.0	0.8	0.0	0.0							
X9	-0.4	-0.1	0.5	-0.1	0.0	0.0						
X4	-0.1	-0.3	0.4	0.0	-0.2	0.1	0.0					
X5	0.0	0.0	0.1	-0.2	0.0	0.2	0.0	0.0				
X6	1.0	-0.7	-0.1	0.0	-0.7	0.4	0.0	0.0	0.0			
X1	0.3	-0.7	0.2	0.4	-0.4	-0.1	-0.3	-0.4	0.6	0.0		
X2	0.6	1.2	0.0	0.2	0.1	0.0	0.4	-0.4	0.0	-0.1	0.0	
X3	0.2	0.3	-1.1	0.3	-0.3	0.2	-0.3	-0.3	1.0	0.0	0.0	0.0

Sumber : data primer yang diolah, 2006

#### 4.4 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

##### 4.4.1 Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2002, p.63):

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

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer

- $\sum E_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ .

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran "mati" (Ferdinand, 2002, p.63).

**Hasil standard loading data :**

Pengaturan Tenaga Penjual	= 0.79 + 0.65 + 0.87 = 2.31
Pengaturan wilayah penjualan	= 0.74 + 0.79 + 0.77 = 2.30
Efektivitas penjualan sales force	= 0.69 + 0.83 + 0.92 = 2.44
Kinerja pemasaran	= 0.77 + 0.87 + 0.80 = 2.44

**Hasil measurement error data :**

Pengaturan tenaga penjual	= 0.37 + 0.57 + 0.23 = 1.17
Pengaturan wilayah penjualan	= 0.45 + 0.36 + 0.41 = 1.22
Efektivitas penjualan sales force	= 0.51 + 0.31 + 0.15 = 0.97
Kinerja pemasaran	= 0.40 + 0.23 + 0.36 = 0.99

**Perhitungan reliabilitas data**

Pengaturan tenaga penjual	= $\frac{2.31^2}{2.31^2 + 1.17} = 0.82$
Pengaturan wilayah penjualan	= $\frac{2.30^2}{2.30^2 + 1.22} = 0.81$
Efektivitas penjualan sales force	= $\frac{2.44^2}{2.44^2 + 0.97} = 0.86$
Kinerja pemasaran	= $\frac{2.44^2}{2.44^2 + 0.99} = 0.86$

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Hal tersebut menunjukkan konsistensi dimensi di dalam mengukur konstruk atau dengan kata lain bahwa dimensi yang digunakan merupakan bagian dari konstruk penelitian (Ghozali, 2005, p.41)

#### 4.4.2 Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$ . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002, p.63):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ .

#### Hasil square standard loading data :

Pengaturan tenaga penjual	$= 0.79^2 + 0.65^2 + 0.87^2 = 1.80$
Pengaturan wilayah penjualan	$= 0.74^2 + 0.79^2 + 0.77^2 = 1.76$
Efektivitas penjualan sales force	$= 0.69^2 + 0.83^2 + 0.92^2 = 2.02$
Kinerja pemasaran	$= 0.77^2 + 0.87^2 + 0.80^2 = 1.99$

**Hasil measurement error data :**

$$\text{Pengaturan tenaga penjual} = 0.37 + 0.57 + 0.23 = 1.17$$

$$\text{Pengaturan wilayah penjualan} = 0.45 + 0.36 + 0.41 = 1.22$$

$$\text{Efektivitas penjualan sales force} = 0.51 + 0.31 + 0.15 = 0.97$$

$$\text{Kinerja pemasaran} = 0.40 + 0.23 + 0.36 = 0.99$$

**Perhitungan reliabilitas data**

$$\text{Pengaturan tenaga penjual} = \frac{1.80}{1.80+1.17} = 0.60$$

$$\text{Pengaturan wilayah penjualan} = \frac{1.76}{1.76+1.22} = 0.59$$

$$\text{Efektivitas penjualan sales force} = \frac{2.02}{2.02+0.97} = 0.69$$

$$\text{Kinerja pemasaran} = \frac{1.99}{1.99+0.99} = 0.72$$

Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi memiliki kemampuan untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh dimensi tersebut (Ghozali, 2005, p.45).

#### 4.5 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 4 hipotesis yang diajukan. Tabel 4.14 pengujian hipotesis dalam analisis AMOS Ver 4 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.20**

**Estimation of Parameter Regression Weights**

			<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
ESD	<--	PTP	0.4026	0.123	3.709	0.000
ESD	<--	PWP	0.2009	0.108	1.975	0.048
KPS	<--	ESD	0.3570	0.082	3.525	0.000
KPS	<--	PTP	0.2833	0.081	3.025	0.002
KPS	<--	PWP	0.3113	0.096	2.957	0.003

**Keterangan :**

**PTP** : Pengaturan tenaga penjual  
**PWP** : Pengaturan wilayah penjualan  
**ESD** : Efektivitas penjualan sales force  
**KPS** : Kinerja pemasaran

**Sumber** : Pengolahan data dengan Amos Ver 4, 2006

##### 4.5.1 Pengujian Hipotesis 1

**Hipotesis 1: Semakin tinggi derajat pengaturan tenaga Penjual semakin tinggi derajat efektivitas penjualan**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara pengaturan tenaga penjual dengan efektivitas penjualan sales force distributor ditunjukkan dengan CR sebesar 3.709 yang memenuhi syarat diatas 1.677 ( $df = 48$  dan  $\alpha = 0.05$ ) dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat. yaitu dibawah 0.05. Dengan demikian hipotesis 1 pada penelitian ini dapat diterima.

#### **4.5.2 Pengujian Hipotesis 2**

**Hipotesis 2: Semakin tinggi derajat pengaturan wilayah penjualan, semakin tinggi derajat efektivitas penjualan.**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara pengaturan tenaga penjual dan kinerja pemasaran ditunjukkan dengan CR sebesar 1.975 yang memenuhi syarat diatas 1.677 ( $df = 48$  dan  $\alpha = 0.05$ ) dan nilai p sebesar 0.048 yang memenuhi syarat yaitu dibawah 0.05. Dengan demikian Hipotesis 2 pada penelitian ini dapat diterima.

#### **4.5.3 Pengujian Hipotesis 3**

**Hipotesis 3: Semakin tinggi derajat efektifitas penjualan, semakin tinggi derajat kinerja pemasaran.**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara peran supervisor dengan kinerja tenaga penjual ditunjukkan dengan CR sebesar 3.525 yang memenuhi syarat diatas 1.677 ( $df = 48$  dan  $\alpha = 0.05$ ) dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu dibawah 0.05. Dengan demikian hipotesis 3 pada penelitian ini dapat diterima.

#### **4.5.4 Pengujian Hipotesis 4**

**Hipotesis 4: Semakin tinggi derajat pengaturan tenaga penjual akan semakin tinggi derajat kinerja pemasaran**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara Pengaturan tenaga penjual dengan kinerja pemasaran ditunjukkan dengan CR sebesar 3.025 yang

memenuhi syarat diatas 1.677 ( $df = 48$  dan  $\alpha = 0.05$ ) dan nilai p sebesar 0.003 yang memenuhi syarat yaitu dibawah 0.000 Dengan demikian hipotesis 4 pada penelitian ini dapat diterima.

#### 4.5.5 Pengujian Hipotesis 5

**Hipotesis 5: Semakin tinggi pengaturan wilayah penjualan, semakin tinggi derajat kinerja pemasaran**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara Pengaturan tenaga penjual dengan kinerja pemasaran ditunjukkan dengan CR sebesar 2.957 yang memenuhi syarat diatas 1.677 ( $df = 48$  dan  $\alpha = 0.05$ ) dan nilai p sebesar 0.003 yang memenuhi syarat yaitu dibawah 0.05. Dengan demikian hipotesis 4 pada penelitian ini dapat diterima.

Hasil lengkap pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat dalam tabel 4.16 berikut ini:

**Tabel 4.21**

**Kesimpulan Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Uji (Indeks CR)</b>
H1: Semakin tinggi derajat pengaturan tenaga penjual semakin tinggi derajat efektivitas penjualan	Diterima (3.709)
H2: Semakin tinggi derajat pengaturan wilayah penjualan, semakin tinggi derajat efektivitas penjualan.	Diterima (1.975)

H3: Semakin tinggi derajat efektifitas penjualan, semakin tinggi derajat kinerja pemasaran.	Diterima (3.525)
H4: Semakin tinggi derajat pengaturan tenaga penjual akan semakin tinggi derajat kinerja pemasaran	Diterima (3.025)
H5: Semakin tinggi derajat pengaturan wilayah penjualan, semakin tinggi derajat kinerja pemasaran	Diterima (2.957)

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

#### **4.6 Kesimpulan Bab**

Dalam bab IV telah dilakukan analisis data dan pengujian 5 hipotesis penelitian berdasarkan model teoritis yang diuji dengan kriteria goodness of fit memperoleh hasil yang baik. Hasil pengujian telah menunjukkan bahwa ke lima hipotesis terbukti.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **4.3 Ringkasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penjualan terhadap kinerja pemasaran yang dilakukan pada organisasi penjualan distributor di kota Semarang. Observasi terhadap keadaan perusahaan distributor di kota Semarang serta kajian terhadap *research gap* yang dikembangkan dari konsepsi Grant and Cravens, (1998) serta Baldauf, et al (2001) bahwa masih ada faktor lain selain pengaturan wilayah penjualan yang mempengaruhi efektivitas penjualan, maka penelitian ini berangkat dari masalah penelitian yaitu faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas penjualan yang dapat meningkatkan kinerja penjualan? Telaah pustaka yang dilakukan telah menuntun peneliti dalam menghasilkan sebuah model penelitian yang dibentuk oleh hubungan pengaruh antara empat konstruk, yaitu kinerja pemasaran, efektivitas penjualan, pengaturan tenaga penjual dan pengaturan wilayah penjualan.

Berdasarkan proses analisa data yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka hasil pengujian dan analisa model secara ringkas disajikan pada bab berikut ini.

Model diuji berdasarkan data kuesioner yang terkumpul dari 120 orang. Analisa statistik deskriptif yaitu angka rata-rata dan indeks persepsi menunjukkan bahwa rata-rata persepsi tenaga penjual pada masing-masing konstruk tergolong tinggi dimana konstruk pengaturan tenaga penjual mencapai

nilai terendah dan pengaturan wilayah penjualan mencapai nilai tertinggi. Secara umum kinerja pemasaran tenaga penjual terhadap perusahaan termasuk tinggi.

Hasil dari analisis *full structural equation modelling*, indeks *goodnes of fit* adalah *chi square* = 59.397, Derajat Bebas = 48, *Probability* = 0.125, CMIN/DF = 1.237. GFI= 0.92 , AGFI = 0.872, TLI = 0.977, CFI = 0.95, RMSEA = 0.045; dimana hal ini menunjukkan bahwa model secara keseluruhan memenuhi syarat dan dapat diterima . Dari hasil pengujian hubungan kausalitas yang diajukan diperoleh hasil yang signifikan yaitu semua hubungan kausalitas dalam model penelitian dapat diterima.

#### **4.4 Kesimpulan**

##### **5.2.1 Kesimpulan Atas Hipotesis**

###### **5.2.1.1 Pengaruh Pengaturan Tenaga Penjual Terhadap Efektivitas Penjualan**

**Hipotesis 1: Semakin tinggi derajat pengaturan tenaga Penjual semakin tinggi derajat efektivitas penjualan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan tenaga penjual berpengaruh terhadap efektivitas penjualan dimana hal tersebut sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan pengaturan tenaga penjual perlu menekankan pada bagaimana cara memberikan pelatihan kepada tenaga penjual, bagaimana memotivasi tenaga penjual untuk bekerja sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan dan bagaimana melakukan program evaluasi yang tepat kepada

tenaga penjual untuk mengukur derajat efektivitas yang diinginkan. (Piercy *et al* 1997; Gima dan Camel,1998; Grant dan Craven,1998). Pengaruh positif ini nampak pada sebagian besar pernyataan tenaga penjual perusahaan diatributor.

#### **5.2.1.2 Pengaruh Pengaturan Wilayah Penjualan terhadap Efektivitas penjualan.**

**Hipotesis 2: Semakin tinggi derajat pengaturan wilayah penjualan, semakin tinggi derajat efektivitas penjualan.**

Berikutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan wilayah penjualan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas penjualan *sales force*. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat yang menyatakan perencanaan dan penyesuaian wilayah penjualan merupakan hal penting karena akan mempengaruhi efektivitas penjualan suatu organisasi penjualan (Grant dan Cravens, 2001)

#### **5.2.1.3 Pengaruh Efektifitas Penjualan terhadap Kinerja pemasaran.**

**Hipotesis 3: Semakin tinggi derajat efektifitas penjualan, semakin tinggi derajat kinerja pemasaran.**

Penelitian terhadap efektivitas penjualan menunjukkan bahwa efektivitas penjualan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dimana hal tersebut sesuai dengan pernyataan para ahli yang menyatakan bahwa secara empiris pelham (1997) memberikan bukti bahwa efektivitas pemasaran perusahaan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian piercy *et al* (1997) bahwa efektivitas penjualan

merupakan yang mendasari tercapainya kinerja penjualan. Bureau dalam Baker (1993) menyatakan hal yang sama bahwa efektivitas penjualan dapat ditentukan melalui rasio-rasio atau kriteria efektivitas keberhasilan suatu team penjualan untuk meningkatkan kinerja penjualan yang diinginkan..

#### **5.2.1.4 Pengaruh Pengaturan Tenaga Penjual terhadap Kinerja pemasaran**

**Hipotesis 4: Semakin tinggi derajat pengaturan tenaga penjual akan semakin tinggi derajat kinerja pemasaran**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh antara pengaturan wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan *sales force*. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Grant dan Cravens, (1998) yang menyatakan bahwa pengaturan tenaga penjual berdampak pada penciptaan kinerja yang lebih baik. Penelitian Lidston dalam Baker (1993) juga mengatakan hal yang sama, bahwa kinerja penjualan tergantung pada seberapa tinggi derajat pengaturan tenaga penjualan suatu organisasi penjualan..

#### **5.2.1.5 Pengaruh Pengaturan Wilayah Penjualan terhadap Kinerja pemasaran**

**Hipotesis 5: Semakin tinggi derajat pengaturan wilayah penjualan, semakin tinggi derajat kinerja pemasaran**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh antara pengaturan wilayah penjualan terhadap kinerja pemasaran *sales force*. Penelitian Baldauf *et al* (2001) tersebut memberikan bukti

empiris bahwa pengaturan wilayah penjualan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Grant dan Cravens, (1998) juga menyatakan bahwa pengaturan wilayah penjualan tenaga penjual berdampak pada kinerja yang lebih baik.

#### **4.5 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah disebutkan pada bab I dimana masalah penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas penjualan yang dapat meningkatkan kinerja penjualan distributor di kota Semarang. Dari hasil penelitian telah menjawab penelitian tersebut yang secara signifikan menghasilkan empat proses dasar untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

**Pertama**, peningkatan pengaturan tenaga penjual diwakili oleh pelatihan kepada tenaga penjual, pemberian motivasi kepada tenaga penjual dan evaluasi kepada tenaga penjual sehingga dapat menghasilkan peningkatan waktu hantar barang kepada pelanggan, kemampuan mempertahankan pelanggan dan kemampuan meningkatkan cakupan pelanggan sebagai proksi dari efektivitas penjualan yang berdampak langsung terhadap kinerja pemasaran yang diwakili oleh peningkatan volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan pendapatan. Seperti hasil pengujian hipotesis 1 dan hipotesis 3, hubungan tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.1 di bawah ini.

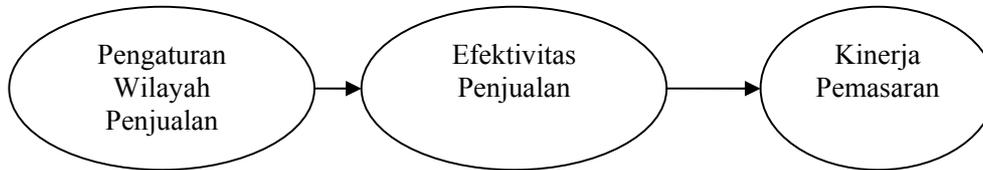
**Gambar 5.1**  
**Cara Pertama**



Dari Gambar 5.1 dijelaskan kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui peningkatan efektivitas penjualan sales force. Pelatihan yang menimbulkan antusiasme harus diberikan setiap saat untuk meningkatkan *skill* sehingga termotivasi untuk berprestasi. Dalam kegiatan sales force diperlukan evaluasi dan *warning*. Seperti diketahui pekerja *sales force* adalah pekerja yang profesional yang mobile. Apa yang dikerjakannya tidak tampak. Ini berbeda dengan pekerjaan administrasi yang mudah diawasi. Untuk itu perlu suatu pendelegasian tugas yang jelas dan bertanggung jawab. Implementasi penjualan adalah kegiatan tenaga penjual yang paling menonjol. Sebelum melakukan penjualan, tentu sales force harus mengetahui syarat-syarat atau bekal agar tugasnya berjalan efektif.

**Kedua**, peningkatan pengaturan wilayah tenaga penjual diwakili oleh identifikasi pelanggan, pemetaan pelanggan dan pengetahuan area distribusi sehingga dapat menghasilkan peningkatan waktu hantar barang kepada pelanggan, kemampuan mempertahankan pelanggan dan kemampuan meningkatkan cakupan pelanggan sebagai proxy dari efektivitas penjualan yang berdampak langsung terhadap kinerja pemasaran yang diwakili oleh peningkatan volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan pendapatan. Seperti hasil pengujian hipotesis 2 dan hipotesis 3, hubungan tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.2 di bawah ini.

**Gambar 5.2**  
**Cara Kedua**

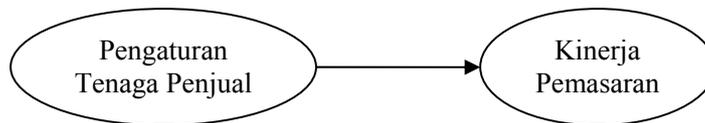


Dari Gambar 5.2 dijelaskan bahwa kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui efektivitas penjualan sales force. sementara itu efektivitas penjualan sales force dapat ditingkatkan melalui pengaturan wilayah penjualan. Pengaturan wilayah penjualan akan memberikan pedoman atau cara dalam penataan area distribusi penjualan sehingga penjualan dapat dioptimalkan. Pengaturan wilayah penjualan pada perusahaan menggunakan tenaga penjual yang disesuaikan dari seberapa banyak outlet yang ada, jarak tempuh dan waktu yang dibutuhkan. Pengaturan wilayah penjualan disimpulkan baik bila tenaga penjual distributor tersebut dapat meng-*cover* area penjualannya, dengan kata lain memenuhi kebutuhan pelanggannya

**Ketiga**, Pengaturan tenaga penjual dapat dihubungkan secara langsung (*direct effect*) untuk mengukur kinerja pemasaran tanpa mediasi efektivitas penjualan sales force. Ditandai dengan pengaturan tenaga penjual yang diwakili oleh pelatihan kepada tenaga penjual, pemberian motivasi kepada tenaga penjual dan evaluasi kepada tenaga penjual sehingga dapat menghasilkan peningkatan kinerja pemasaran yang ditandai oleh peningkatan volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan pendapatan. Dengan meningkatnya pengaturan tenaga penjual maka akan menyebabkan peningkatan

kinerja pemasaran. Seperti hasil pengujian hipotesis 4, hubungan tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.3.

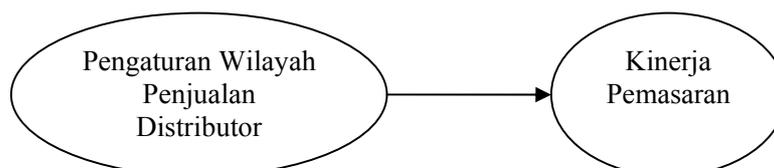
**Gambar 5.3**  
**Cara Ketiga**



Dari Gambar 5.3 dijelaskan bahwa kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui pengaturan tenaga penjual. Secara logika, pengaturan tenaga penjual merupakan sebuah instrumen strategi pemasaran, penerapan pengaturan tenaga penjual pada strategi distribusi ditujukan terutama untuk meningkatkan penjualan dan porsi pasar untuk menunjang pertumbuhan berkelanjutan.

**Keempat,** Pengaturan wilayah penjualan dapat dihubungkan secara langsung (*direct effect*) untuk mengukur kinerja pemasaran tanpa mediasi efektivitas penjualan *sales force.*, ditandai oleh peningkatan pengaturan wilayah tenaga penjual diwakili oleh identifikasi pelanggan, pemetaan pelanggan dan pengetahuan area distribusi sehingga dapat menghasilkan peningkatan kinerja pemasaran yang diwakili oleh peningkatan volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan pendapatan. Seperti hasil pengujian hipotesis 4, hubungan tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.4.

**Gambar 5.4**  
**Cara Keempat**



Dari Gambar 5.4 dijelaskan bahwa kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui pengaturan wilayah penjualan. Pengaturan wilayah penjualan yang baik akan meningkatkan cakupan pelanggan dan meningkatkan penjualan.

#### **4.6 Implikasi Teoritis**

Teori-teori yang menjelaskan teori efektivitas penjualan terhadap kinerja pemasaran sangat diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penjualan terhadap kaitannya dengan tenaga penjual perusahaan distributor di kota Semarang.

Pengaturan tenaga penjual didefinisikan sebagai upaya-upaya untuk mengatur tenaga penjual agar memiliki kemampuan berinteraksi dengan pembeli (Plank dan Greene, 1996 ; Piercy *et al*,1997 dan Eichel dan Bender dalam Weber, 2000). *Managerial action* ditinjau dari *expectancy theory* dan *organizational theory* akan mempengaruhi motivasi (Smith *et al*,2000.p221). Pemberian motivasi kepada tenaga penjual digunakan untuk mencapai sasaran penjualan (Baldauf dan Cravens, 1999 ; Lidston dalam Baker, 1995 ; Piercy *et al*, 1997 dan Plank dan Greene 1996). Evaluasi selain dapat membantu pembinaan dan penyeleksian ulang *sales force*, juga dapat digunakan untuk menganalisis pertumbuhan dan peningkatan penjualan yang dihubungkan dengan aktivitas *sales force* pada pelanggan. Evaluasi didasarkan pada bagaimana tenaga penjual menunjukkan keahlian menjual dan penguasaan pengetahuan produk (Killough, 1994 ; Eichel and Bender dalam Weber, 2000 ; Lidston dalam Baker, 1995 dan Marchetti, 1995). Pengaturan tenaga penjual

disimpulkan baik bila tenaga penjual tersebut dapat mengcover sehingga tak satupun pelanggan yang lolos dari kunjungan tenaga penjualnya. Efektivitas penjualan adalah perencanaan pada strategi pelanggan dan cakupan (*coverage*) pelanggan (Piercy *et al*, 2001).

Pengaturan wilayah tenaga penjual didefinisikan sebagai sebagai cara mengatur dan mengarahkan semua *customer databased* dan *marketing network* dari wilayah distribusi menjadi kesatuan yang terintegrasi penuh (Kotler, *et al.*, 1999). Pengaturan wilayah penjualan yang ideal disesuaikan dari seberapa banyak outlet yang ada, jarak tempuh dan waktu yang dibutuhkan (Drexl dan Haase, 1999). Karakteristik dari area management berupa identifikasi pelanggan yang berupa *customer databased*, proses pembuatan peta pelanggan/*customer mapping*, dan proses penyeimbangan wilayah pemasaran/*marketing territories*. Mekanisme penyeimbangan wilayah penjualan dengan sejumlah prosedur membantu manajer menentukan batas optimal wilayah (Lodish 1975; Zoltner and Sinha,1983) dalam Kirk *et al* (2000). Dengan derajat sensus informasi pasar dan pemetaan pelanggan dapat membantu dalam mengidentifikasi penetrasi dari segment-segmen pelanggan (McEachern,1998). strategi yang berorientasi pelanggan dapat dilakukan dengan menggabungkan antara ketrampilan menjual dan pengetahuan teknis, pengetahuan teknis diantaranya berupa pengetahuan area penjualan (Piercy *et al*, 1997).

Piercy *et al* (1997) menyimpulkan bahwa untuk menguji perbandingan antara efektivitas organisasi penjualan yang memiliki kekurangan dan kelebihan adalah ketika membandingkan antara strategi kompensasi, karakteristik tenaga

penjualan yang sukses dan dasar pengendalian kinerja tenaga penjualannya. Dari perbandingan ini dapat disimpulkan fokus dari efektivitas organisasi adalah pada pengembangan hubungan dengan pelanggan yaitu melalui pemanfaatan kemampuan dan pengendalian kinerja *sales force* untuk mencapai derajat efektivitas dalam pasar yang mempunyai hubungan dengan peran manajer penjualan, ukuran yang tepat dari *sales force* dan desain organisasi penjualan. Waktu hantar barang kepada pelanggan merupakan dimensi dari pengaturan tenaga penjual (Zoltenr dan Lorimer, 2000 dan pelham,1997). Kepuasan menentukan ketahanan kosumen pada produk untuk melakukan pembelian berulang dimana mempertahankan sebagian kecil konsumen secara dramatis meningkatkan pendapatan (Marcus, 1998). Mengatakan pengaturan wilayah penjualan yang baik akan meningkatkan cakupan pelanggan dan meningkatkan penjualan, Zoltners dan Lorimer (2000)

Menurut Eichel and Bender (dalam Weber, 2000) dalam suatu saluran distribusi kinerja dapat dikelompokkan kedalam pendekatan evaluasi kinerja, *pertama*, pendekatan komparatif (misal. Dibandingkan dengan rata-rata atau dibandingkan dengan yang terbaik), *kedua*, pendekatan orientasi *outcome* (misal: ukuran *output* secara obyektif seperti penjualan atau peningkatan penjualan, penjualan terhadap potensi penjualan, *market share* atau peningkatan *market share*, kontribusi profit, pencapaian kuota, atau ukuran *output* secara subyektif seperti pelayanan konsumen, ketahanan konsumen dan loyalitas atau kombinasi prestasi kinerja manajer dari berbagai output) dan *ketiga*, pendekatan orientasi input (misal: ukuran *input* secara obyektif seperti total *sales calls*,

potensial *territory*, pengalaman sekian tahun, banyaknya pelatihan atau lebih pada ukuran subyektif, misal seperti pengetahuan teknis, ketrampilan presentasi, kepribadian, *human relation skills*

Dengan demikian jelaslah bahwa efektivitas penjualan terhadap kinerja pemasaran dipengaruhi oleh pengaturan tenaga penjual dan pengaturan wilayah penjualan. Secara ringkas akan disarikan dalam tabel 5.1 berikut:

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

<b>Penelitian Terdahulu</b>	<b>Penelitian Sekarang</b>	<b>Implikasi Teoritis</b>
<b>Pengaturan tenaga penjual</b> diukur melalui anteseden dengan dasar-dasar yang logis (Grant dan Craven, 1997.p.946). Penelitian Piercy <i>et al</i> (2001, p.63-65) tentang hubungan positif antara sistem pengaturan tenaga penjual dengan efektivitas penjualan.	Pengaturan tenaga penjual digunakan agar tenaga penjual dapat memperoleh hasil yang ingin dicapai dalam kerjanya. Pekerjaan yang penuh tekanan dan pekerjaan yang perolehannya tidak statis menuntut tenaga penjual selalu memiliki motivasi.	Penelitian ini memperkuat dari penelitian Plank dan Greene (1996), Piercy <i>et al</i> (1997) dan Plank dan Greene (1996) bahwa pengaturan tenaga penjual sebagai salah satu strategi penjualan ditujukan untuk mengarahkan pekerjaan tenaga penjual agar fokus pada tujuan dan rencana.
<b>Pengaturan wilayah penjualan</b> yang ideal disesuaikan dari seberapa banyak outlet yang ada, jarak tempuh	Pengaturan wilayah penjualan akan memberikan pedoman atau cara dalam penataan area distribusi penjualan	Penelitian ini mendukung penelitian Grant dan Cravens, (2001) menyatakan bahwa area penjualan

dan waktu yang dibutuhkan (Drexl dan Haase, 1999)	sehingga penjualan dapat dioptimalkan.	terdiri dari unit kerja dimana tenaga penjual yang bertanggung jawab.
<b>Efektivitas penjualan</b> adalah perencanaan pada strategi pelanggan dan cakupan ( <i>coverage</i> ) pelanggan (Piercy <i>et al</i> , 2001).	Efektivitas penjualan dipengaruhi oleh pengaturan tenaga penjual dan pengaturan wilayah penjualan. Selanjutnya hal tersebut digunakan pada implementasi penjualan sebagai kegiatan tenaga penjual yang paling menonjol. Sebelum melakukan penjualan, tentu sales force harus mengetahui syarat-syarat atau bekal agar tugasnya berjalan efektif	Penelitian ini mendukung pendapat Piercy <i>et al</i> (1997) bahwa efektivitas penjualan adalah pada pengembangan hubungan dengan pelanggan yaitu melalui pemanfaatan kemampuan dan pengendalian kinerja <i>sales force</i> untuk mencapai derajat efektivitas dalam pasar

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

#### 4.7 Implikasi Manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan tenaga penjual, pengaturan wilayah penjualan distributor merupakan dua faktor utama untuk meningkatkan efektivitas penjualan *sales force* distributor. Didalam hubungan antar variabel tersebut, pengaturan wilayah penjualan distributor memiliki pengaruh dominan terhadap efektivitas penjualan *sales force* distributor dibandingkan variabel pengaturan tenaga penjual dengan standard loading sebesar 0,40. Variabel yang berpengaruh terbesar kedua terhadap efektivitas

penjualan *sales force* distributor di dalam model penelitian adalah pengaturan tenaga penjual dengan standard loading sebesar 0,20. Sedangkan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan mediasi efektivitas penjualan *sales force* distributor maupun berdampak langsung (*direct effect*) adalah pengaturan wilayah penjualan distributor dengan standard loading masing-masing sebesar 0,40 dan 0,31. Sementara itu kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui peningkatan efektivitas penjualan *sales force* distributor. Dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaruh efektivitas penjualan *sales force* distributor relatif kecil terhadap kinerja pemasaran dengan standard loading sebesar 0,36.

Hasil tersebut memberikan implikasi manajerial yaitu sebagai berikut:

**Pertama,** Pengaturan tenaga penjual merupakan elemen penting yang menjadi indikator bagi seorang tenaga penjual untuk melakukan persiapan sebelum menjual agar efektif dan menghasilkan kinerja pemasaran yang bagus. Alur logika dari penemuan adalah hal tersebut dilakukan untuk mencegah agar sales force tidak bekerja secara acak atau membelok dari tujuan semula. Persiapan ini bertujuan mendapatkan apa yang diinginkan, yaitu omzet penjualan yang maksimal. Melakukan persiapan menjual dapat dengan melatih sales force untuk selalu disiplin mengatur waktu. Karena itu, bagi *sales force* yang memiliki waktu terbatas, membuat rencana sebelum menjual merupakan hal mutlak. Contoh perencanaan ini adalah mengunjungi minimal 25 outlet dan untuk effektive call perhari minimal 15 outlet. Semakin hemat waktu yang digunakan, semakin banyak tenaga penjual dapat melakukan kunjungan,

mengelola piutang dan melakukan merchandising. Pelatihan dari hasil responden diberikan kebanyakan lebih pada ukuran subyektif, misal seperti pengetahuan teknis, ketrampilan presentasi, kepribadian (*human relation skills*) dan mengatasi proses melelahkan disebabkan oleh kontak dengan konsumen. Semakin banyak varian produk yang dihasilkan produsen, semakin dibutuhkan konsentrasi melatih tenaga penjual untuk melakukan penetrasi ke outlet atau melalui konsep *coverage* sehingga tak satupun pelanggan yang lolos dari kunjungan para salesmannya. Motivasi ditingkatkan baik melalui motivasi internal maupun motivasi eksternal. Motivasi internal dapat berupa pengevaluasian terhadap kinerja prestasi yang diberikan (sistem penggajian, bonus, komisi dan reward yang lain). Kinerja prestasi tersebut haruslah dapat meningkatkan kesejahteraan tenaga penjual beserta keluarganya. Perhatian yang kurang pada masalah ini akan membawa tenaga penjual tidak bekerja maksimal karena memiliki side job. Sementara itu untuk meningkatkan motivasi eksternal maka perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif dapat diciptakan melalui motivasi tenaga penjual untuk bekerjasama, benturan pendapat dan berdiskusi baik secara formal maupun nonformal, motivasi yang tinggi dari tenaga penjual untuk berinteraksi akan meningkatkan keeratn hubungan, kerjasama dan komunikasi antar tenaga penjual akan menjadi dasar yang kuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sekaligus secara tidak langsung mengevaluasi tenaga penjual. Pengaturan tenaga penjual yang berhubungan dengan evaluasi kepada tenaga penjual dapat dilakukan melalui prestasi kerja dan *attitude* atau

sikap, evaluasi kinerja sales force melibatkan attitude karena tanpa attitude yang baik, berarti sales force bukanlah pekerja yang memiliki ethos kerja baik. Sales force berbeda dengan pekerja dibidang administrasi atau yang lain, selain dituntut untuk meningkatkan penjualan, juga harus mempertanggungjawabkan hasil kerjanya. Singkatnya selain memiliki prestasi dalam menjual juga harus bertanggung jawab mengelola piutang.

**Kedua**, pengaturan wilayah penjualan merupakan elemen penting yang menjadi indikator bagi tenaga penjual untuk pemasar mengetahui kondisi perusahaan saat itu. Jika perusahaan kondisinya baik, artinya tenaga penjual beserta tugas-tugasnya sudah tertata dengan baik, baik area yang dikelola, customer yang dimilikinya, maupun pemilihan SDMnya (untuk tradisional market, modern market, maupun spesial outlet), pemasar cukup memperbaiki hal-hal yang kurang pada departemen tersebut. Selain itu ada perusahaan dsitributor yang kondisinya kurang baik, artinya sales force tidak tersusun secara sistematis, tugasnya tidak fokus, tidak memiliki area kerja yang tertata dan bekerja berdasarkan area distribusi, semua acak-acakan. Dalam kasus ini penjualan tidak maksimal. Selain itu, ada juga kondisi khusus, yakni pada perusahaan yang baru lahir. Dalam kondisi ini, belum tertata area distribusi, SDM yang mengelola, sistem pelaksanaan atau pengerjaan setiap outlet. Bagi distributor tunggal bagi suatu produk apabila area penjualan telah ter-*cover* maka hampir dipastikan tidak ada pelanggan baru. Namun bagi distributor dengan banyak pesaing dituntut untuk membuka jaringan yang lebih luas. Hambatan pengelolaan piutang sering muncul jika produk yang dijual *slow moving*

*consumer good* (SMCG), sebab tidak jarang salesman menjual dengan cara konsinyasi, meskipun perusahaan telah menetapkan harus dengan cara kredit putus. Pada prakteknya apabila pendistribusian produk perusahaan dilakukan oleh distributor atau distributor adalah milik principal secara langsung. Biasanya penetapan area distribusi sudah diberitahukan dan ditulis dalam perjanjian kerjasama. Untuk itu dalam penetapan area distribusi yang harus diketahui adalah area distribusi sesuai perjanjian dan sesuai penetapan yang diberikan principal. Setelah itu mulai memetakan area distribusi tersebut berdasarkan outlet, geografis yang ada, volume penjualan (jika ada), dan cara-cara penanganan outlet. Walaupun pemahaman area distribusi bagi seorang tenaga penjual merupakan suatu keunggulan, namun salesman juga harus memahami dengan mengidentifikasi pelanggan agar penjualan selalu rutin atau produk selalu tersedia di outlet. Menjual tidak lepas dari membuat janji untuk bertemu jika produk yang dijual adalah produk baru atau *slow moving consumer good* (SMCG). Selain mengindikasikan proses pembangunan brand pada produk-produk baru melalui produk *fast moving consumer good* (FMCG), principal ingin distributor menekankan pada penjualan produk *slow moving consumer good* (SMCG) untuk menjaga kestabilan dalam penjualannya. Seorang penjual yang membuat janji harus menepati janjinya. Ini berhubungan dengan sulitnya pelanggan menyediakan waktu. Agar kinerja pemasaran meningkat manajer penjualan harus memperhatikan strategi *selling out* sebagai upaya untuk memberi jaminan kelangsungan penjualan dalam jangka panjang.

Dengan berdasar penemuan dari penelitian ini, maka implikasi manajerial secara ringkas akan disajikan dalam tabel 5.2. berikut:

**Tabel 5.2. Implikasi Manajerial**

<b>Penelitian Sekarang</b>	<b>Implikasi Manajerial</b>
<p>Pengaturan tenaga penjual memiliki indeks cukup tinggi namun kurang pengaruhnya pada efektivitas penjualan maupun pada kinerja pemasaran. Dari perhitungan, motivasi merupakan indikator yang paling ditekankan pada pengaturan tenaga penjual.</p>	<p><b><u>Pelatihan Kepada Tenaga Penjual</u></b>            Kebanyakan jawaban responden menyatakan adanya pelatihan yang kurang. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban yang menyatakan hanya perlu melakukan penyesuaian pada <i>product knowledge</i>, area distribusi yang ada dan manajemen penjualan yang ada. Untuk sales baru yang belum pengalaman akan sulit melakukan hal ini, terutama jika tidak dibimbing.</p> <p><b><u>Pemberian Motivasi Kepada Tenaga Penjual</u></b>            Dari kebanyakan jawaban responden motivasi yang diberikan kebanyakan pada balas jasa atau kompensasi semacam gaji bulanan dan dalam bentuk komisi berdasarkan volume penjualan.</p> <p><b><u>Evaluasi Kepada Tenaga Penjual</u></b>            Kebanyakan responden menjawab, evaluasi dilakukan pada saat briefing tiap periode (harian, mingguan atau bulanan). Jawaban terbanyak selain itu adalah melaporkan hasil penjualan harian atau melaporkan dengan semacam catatan pada supervisor / manajer.</p>
<p>Pengaturan wilayah penjualan nilai indeksnya</p>	<p><b><u>Identifikasi Pelanggan</u></b>            Kebanyakan responden menjawab bahwa</p>

<p>tinggi dan paling berpengaruh pada efektivitas penjualan maupun pada kinerja pemasaran. Dari perhitungan, pemetaan pelanggan adalah hal yang paling ditekankan dalam pengaturan wilayah penjualan.</p>	<p>responden melakukan sendiri bagaimana mengidentifikasi pelanggan, atau mendatangi pelanggan sesuai data dari perusahaan yang pelanggannya sudah diklasifikasikan.</p> <p><b><u>Pemetaan Pelanggan</u></b></p> <p>Jawaban responden kebanyakan bahwa pemetaan pelanggan sudah ditetapkan perusahaan yang sudah dibagi perwilayah. Selain itu responden menjawab bahwa telah diberi kebebasan mengeksploitasi pelanggan sesuai wilayahnya.</p> <p><b><u>Pengetahuan Area Distribusi</u></b></p> <p>Responden sebagian besar menjawab bahwa pengetahuan area distribusi diperoleh setelah mempelajari sendiri kebiasaan pelanggan akan produk yang dijual. Jawaban responden lainnya adalah, pengetahuan area distribusi diperoleh setelah ada masukan dari supervisor atau manajer.</p>
<p>Efektivitas penjualan nilai indeksnya cukup tinggi namun kurang pengaruhnya pada kinerja pemasaran. Dari perhitungan, kemampuan meningkatkan cakupan pelanggan adalah hal yang paling ditekankan dalam efektivitas penjualan penjualan.</p>	<p><b><u>Waktu Hantar Barang Kepada Pelanggan</u></b></p> <p>Kebanyakan responden menjawab bahwa mereka telah diberi arahan untuk mengirim produk sesuai jadwal atau sesuai jam kerja berkunjung ke pelanggan. Selain itu jawaban responden yang lain, bahwa harus sering membuat janji apabila produk tersebut baru atau lambat lakunya.</p> <p><b><u>Kemampuan Mempertahankan Pelanggan</u></b></p> <p>Jawaban responden terbanyak selain selalu rutin berkunjung, juga berusaha mengembangkan komunikasi serta</p>

	<p>menginformasikan bonus sesuai arahan manajer.</p> <p><b><u>Kemampuan Meningkatkan Cakupan Pelanggan</u></b></p> <p>Jawaban Responden sebagian besar adalah untuk meningkatkan cakupan pelanggan, tenaga penjual melakukan stok terlebih dahulu sebelum pesaing lain masuk. Jawaban lainnya adalah berusaha membuat seefektif mungkin kunjungan. Misal: mengunjungi 25 outlet perhari dengan effective call minimal 15 outlet.</p>
<p>Kinerja Pemasaran nilai indeksnya cukup tinggi. Dari perhitungan, volume penjualan adalah hal yang paling ditekankan dalam kinerja pemasaran..</p>	<p><b><u>Volume Penjualan</u></b></p> <p>Sebagian besar responden menjawab bahwa untuk mengetahui volume penjualan, dilihat dari omzet penjualan atau banyaknya barang yang terjual.</p> <p><b><u>Pertumbuhan Pelanggan</u></b></p> <p>Sebagian besar responden menjawab bahwa untuk mengetahui pertumbuhan pelanggan dilihat dari banyaknya permintaan atau dari data perusahaan.</p> <p><b><u>Pertumbuhan Pendapatan</u></b></p> <p>Sebagian besar responden menjawab bahwa untuk mengetahui pertumbuhan pendapatan dilihat dari banyaknya volume penjualan yang meningkat maka otomatis pendapatan meningkat.</p>

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

#### **4.8 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian mengacu pada beberapa kesulitan dalam penelitian ini, yaitu mengenai obyek penelitian yang menggunakan tenaga penjual perusahaan distributor yang diambil adalah terdiri dari tenaga penjual berbagai macam kondisi perusahaan distributor yang sumber daya manusianya bervariasi, sehingga item-item sikap yang dinyatakan dalam tingkat persepsi kemungkinan ada yang tidak relevan, sebab tidak bisa dibandingkan dengan data obyektif yang sulit diperoleh pada perusahaan distributor tersebut. Unit kerja tenaga penjual terdiri dari variasi gabungan dengan cara menggunakan mobil box (*canvas*), berdasarkan pesanan (*taking order*) dan menjual dalam nilai unit yang kecil (*task force*). Sehingga hasil-hasil penelitian ini secara mendalam belum bisa mengetahui apakah komposisi unit kerja yang digunakan perusahaan distributor adalah tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Adanya variabel lain yang akan mempengaruhi efektivitas penjualan *sales force* distributor dan kinerja pemasaran dapat dilihat dari nilai *square multiple correlation* yaitu 0,251 dan 0,525.

#### **4.9 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian lanjutan yang melengkapi variabel-variabel yang sudah ada pada penelitian ini perlu dilakukan untuk semakin menyempurnakan pemahaman terhadap faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas penjualan terhadap kinerja pemasaran selain pengaturan tenaga penjual dan pengaturan wilayah penjualan.

## DAFTAR REFERENSI

- Alfred M Pelham 1997 "Market Orientation and Performance: The Moderating effects of Product and Customer Differentiation" *Journal of Business & Industrial Marketing*, VOL. 12 NO. 5
- Ambler, T., 1998, "Why is marketing Not Measuring", *Marketing*, September 24, Pp.24-25
- Arthur Baldauf, David W Cravens, and Nigel F. Piercy, 2001" Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness ", *Journal of Personal Selling & Sales Management* (JPN) ISSN:0885-3134 Vol:21 Iss:2 Date:Spring 2001 p:109
- Atuahene.Gima K and Kamel Michel.(1998) "A contingency analysis of the impact of salesperson's effort on satisfaction and performance in selling new products" *European Journal of Marketing* 32,9/10 pp. 904-921,
- Avery. S., 1999,"Are Distributors Going the Extra Miles", *Purchasing*, May, Pp. 50-60.
- Baker. MJ (1995),"The Marketing Book", 3Rev.ed.Marketing Series Butterworth-Heinemann Ltd ISBN 07506 2022 6
- Blichfeldt. Bodil Stilling, 2004 "Approaches of Fast Moving Consumer Good Brand Manufacturers towards Product Development. "Safe players" versus "Producers":Implications for Retailers' Management of Manufacturer Relations" Department of Environmental and Business Economics IME WORKING PAPER 56/04 ISSN 1399-3224
- Boles James S, Thomas Brashear, Danny Bellenger, Hiram Barksdale Jr, 2000 "Relationship Selling behaviors: Antecedents and Relationship with performance" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.XX, No.4 (Fall 2000, Pages 215226)
- Bonoma, Thomas V, and Clark, Bruce H., 1988, "Marketing Performance Assessment", Boston, Harvard Business School Press.
- Cahyono,B., 2002,"Efektivitas Organisasional Pada Era Revolusi Industri Baru", *Fokus Ekonomi*, Vol 1;11-17
- Doyle, P and Veronica Wong (1997) "Marketing and competitive performance: an empirical study", *European Journal of marketing* Vol. 32 No. 5/6, 1998, pp. 514-535

- Drexl, A and Knut Haase (1999) "Fast Approximation Methods for Sales Force Deployment", *Management Science* Vol. 45 No. 10, October 1999, pp. 1307-1323
- Ferdinand. A (2004), "Strategic Selling in Manajemen: Sebuah pendekatan strategis", *Research Paper Series* No:03/Mark, ISBN:979-704-234-0.
- \_\_\_\_\_ (2002), "Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen", Edisi 1, 2002, BP UNDIP, ISBN 979-915675-0.
- Graham, Jhon R., 2001, "Not Just A yardstick:Determining Success isn't a Simple tally", *Marketing*, December, Pp.46
- Haskel, J., 2002, "Rep firm Sales Management", *Agency Sales Magazine*, August, Pp.37-39.
- Heneman, H.G. III (1974), "Comparisons of self- and superior ratings of managerial performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 No. 5, pp. 638-42.
- Idris, 2004, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Distribusi Selling-In Untuk Meningkatkan Kinerja Penjualan", Thesis MM.
- Jap. Sandy D.,2001 "The strategic Role of The *Salesforce* in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle" *Journal of Personal Selling & Sales Management* Vol.XXI,No.2.(Spring) pages 4-18
- Johnson. Jean L.,1999 "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset" *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol.27,No.1.pages 4-18
- Ken Grant and David W. Cravens, 1998 "Examining TheAntecedents of Sales Organization Effectiveness: An Australian Study" *EuropeanJournal of Marketing* Vol:33 No.9/10,1999 pp.945-957
- Kotler.Philip (1980),"*Marketing Management:Analysis, Planning and Control*" Fourth Edition Prentice.Hall International New Jersey
- Kotler.Philip (1999),"*Marketing Management*" An asian perspective, Prentice Hall, Singapore
- Lewis. Richard., 1992,"Putting Sales on The Map", *Sales & Marketing Management*, 144:76-80

- Marchetti. Mitchele., 1995, "Paying Sellers when Their Territories Colapse", *Sales & Marketing Management*, 147-30
- Marcus. Claudio 2001 "A Practical yet Meaningful Approach to Customer Segmentation" *Journal of Consumer Marketing* Vol:15 No.5.1998 p:494-504
- MARKETING**, "Channel atau Physical Distribution", No.12, Juli 2003
- McEachern,Carla E.(1998),"Convergent marketing: executing on the promise of 1:1" *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15 no. 5 1998, pp. 481-490  
© mcb University Press, 0736-3761
- Moncrief III. William 1986 "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces" *Journal of Marketing Research (August) 1986* pp.261-270
- Nigel F. Piercy, David W Cravens dan Neil A Morgan 2001 "Sources of Effectiveness in The Business to Business Sales Organization" *Journal of Marketing Practice:Applied Marketing Science* Vol:3 No.1.1997 p:43-69
- O'Malley.Lisa, Maurice Patterson and Martin Evans (1997), "Retailer use of geodemographic and other data sources: an empirical investigation" *International Journal of Retail & Distribution Management* Volume 25 · Number 6 · pp. 188–196
- Paley, Norton, 1994,"Welcome to The Fast Lane", *Sales & Marketing Management*, 146:65-66.
- Progressive Distributor Magazine, "*Managing The Sales Process*", 2005
- Royan. FM (2004),"*Sales Force:Creating Effective*" Ed 1-ISBN:979-731-261-5,Yogyakarta
- Saekako, W., 2003, "*Analisis Model Efektivitas dan Efisiensi Manajemen Distributor*", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.II : 155-180
- Smith. Kirk, Eli Jones and Edward Blair, 2000 "Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.XX, No.4 (Fall 2000, Pages 215226)
- Sumrall. Delia A. and Rose Sebastianelli 1999 "The Moderating Effect of Managerial Sales Orientations on Salespersons Role Stress Job Satisfaction Relationships" *Journal of Marketing THEORY AND PRACTICE*, (Winter) 1999

- Taylor. Bernard W., 1999, "Introduction to Management Science", 6<sup>th</sup> ed, London, Prentice-Hall.
- Weber J.A. (2000) "Partnering with distributors to stimulate sales: a case study", *Journal of Business and International Marketing* VOL. 15 NO. 2/3 2000, pp. 154-162.
- Webster Jr .F.E. (1992)."The Changing Role of Marketing in The Corporation", *Journal of Marketing* vol.56(October).pp.117.
- Young. Tom., 2002, "Increasing Sales Force Performance", *Industrial Distribution*, July, pp.30
- Zoltner. Andris A. and Sally E. Lorimer 2000 "Sales Territory Alignment: An Overlooked Productivity Tool" *Journal of Personal Selling & Management*, (Summer, pages 139-150) 2000

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**



---

## KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara  
Sales Perusahaan Distribusi  
Di Semarang

Bersama ini kami:

Nama : Radian Mahardika, SE

Keterangan : Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Saat ini sedang menyusun tesis yang berjudul :

**“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS  
PENJUALAN DISTRIBUTOR TERHADAP KINERJA PEMASARAN “**  
(Studi Kasus pada Tenaga Penjual Perusahaan Distributor Convenience  
Product di Kota Semarang)

Untuk keperluan penelitian yang saya lakukan, saya mohon kepada Bapak/Ibu /Saudara bersedia mengisi kuesioner ini. Tidak lupa saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu /Saudara dalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat Saya

Radian Mahardika, SE



Responden No: .....

**A. KARAKTERISTIK RESPONDEN**

1) NAMA RESPONDENT	:	_____
2) NAMA PERUSAHAAN DISTRIBUTOR	:	_____
3) NO. TELEPON	:	_____
4) JENIS KELAMIN	:	L / P
5) LAMA BEKERJA / PENGALAMAN	:	_____TAHUN
6) TEMPAT LAHIR	:	_____
7) PENDIDIKAN TERAKHIR	:	(.....) SMU (.....) AKADEMI (.....) S-1 (.....) LAIN-LAIN

STATUS: RESPONDEN ASLI 1      RESPONDEN PENGGANTI 2  
(Catat alasan penggantian dalam contact sheet)

QUALITY CONTROL	NAMA	TANGGAL	PARAF	KETERANGAN
INTERVIEWER				
SUPV. CHECK				
RECALL/VERIFY				
CODER				

**B. PETUNJUK PENGISIAN**

- a. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.



- b. Berilah tanda silang (X) pada salah satu angka yang tersedia mulai angka 1 s/d 10 sesuai dengan pilihan Bapak / Ibu / Saudara.
- c. Apabila menurut Bapak / Ibu / Saudara setuju dengan pernyataan pada kuesioner maka tandai angka yang terletak disebelah kanan. Semakin tinggi Bapak / Ibu / Saudara memilih angka tersebut, semakin mendekati ke arah setuju atau sangat setuju.
- d. Apabila menurut Bapak / Ibu / Saudara tidak setuju dengan pernyataan pada kuesioner maka tandai angka yang terletak disebelah kiri. Semakin rendah Bapak / Ibu / Saudara memilih angka tersebut, semakin mendekati ke arah tidak setuju atau sangat tidak setuju..
- e. Interviewer: Tanyakan secara berurutan dan catat pernyataan tambahan dari responden.



## PERTANYAAN-PERTANYAAN

### I. PENGATURAN TENAGA PENJUAL

#### A. Pelatihan kepada Tenaga Penjual

1. Saya mendapatkan pelatihan dari perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan menjual pada pelanggan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Bagaimana bentuk pelatihan yang diberikan perusahaan adalah.....  
.....

#### B. Pemberian Motivasi Kepada Tenaga Penjual

2. Saya mendapatkan bonus bila melebihi target penjualan yang telah ditentukan perusahaan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Bonus apa yang diberikan perusahaan apabila melebihi target adalah.....  
.....

Atas dasar apa perusahaan memberikan bonus pada tenaga penjual.....  
.....

#### C. Evaluasi kepada Tenaga Penjual

3. Saya selalu dievaluasi oleh atasan saya secara berkala untuk memastikan target penjualan tercapai.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Cara yang dilakukan atasan untuk mengevaluasi tenaga penjual adalah.....  
.....

(bersambung ke halaman berikut)



(sambungan)

Menurut anda atas dasar apa perusahaan mengevaluasi tenaga penjual

.....

**II. PENGATURAN WILAYAH PENJUALAN**

**A. Identifikasi Pelanggan**

4. Saya memiliki catatan untuk mengidentifikasi pelanggan baru maupun pelanggan lama.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Cara yang dilakukan untuk mengidentifikasi pelanggan baru maupun pelanggan lama adalah.....

Dampak apa yang dirasakan apabila memiliki catatan pelanggan?.....

.....

**B. Pemetaan Pelanggan**

5. Saya selalu mengikuti rute perjalanan sendiri sesuai dengan area yang dipetakan

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Cara yang dilakukan untuk mengikuti rute perjalanan agar sesuai dengan hasil setiap periode kunjungan.....

.....



### C. Pengetahuan Area Distribusi

6. Saya mengetahui kondisi wilayah penjualan yang dipercayakan atasan kepada saya sehingga dapat digunakan sebagai masukan bagi kemajuan perusahaan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Cara yang saya lakukan untuk mengetahui kondisi wilayah penjualan yang dipercayakan kepada saya adalah.....

.....

### III. EFEKTIVITAS SALES FORCE DISTRIBUTOR

#### A. Waktu Hantar Barang Kepada Pelanggan

7. Saya selalu menepati janji ketika melakukan transaksi pengiriman barang kepada pelanggan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Cara yang dilakukan untuk menepati janji ketika melakukan transaksi pengiriman barang kepada pelanggan adalah.....

.....

Janji apa yang biasanya anda berikan pada pelanggan.....

.....

#### B. Kemampuan Mempertahankan Pelanggan

8. Saya memiliki cara tersendiri untuk mempertahankan pelanggan agar selalu membeli produk yang saya jual.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Cara yang dilakukan untuk mempertahankan pelanggan adalah.....

.....



**C. Kemampuan Meningkatkan Cakupan Pelanggan**

9. Saya sering melakukan penetrasi pada calon pelanggan baru disamping mempertahankan pelanggan lama.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Berapa rata-rata pelanggan baru yang anda peroleh tiap periode penjualan?**

.....

**Apakah hambatan anda saat melakukan pengembangan untuk mencari pelanggan baru?.....**

**IV. KINERJA PEMASARAN DISTRIBUTOR**

10. Penjualan mengalami peningkatan volume penjualan dari bulan ke bulan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Bagaimana anda mengetahui peningkatan volume penjualan produk dari perusahaan setiap bulannya?.....**

11. Perusahaan mengalami peningkatan pertumbuhan pelanggan dari bulan ke bulan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Bagaimana anda mengetahui peningkatan pertumbuhan penjualan produk dari perusahaan setiap bulannya?.....**

12. Perusahaan mengalami peningkatan pendapatan dari bulan ke bulan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Bagaimana anda mengetahui peningkatan pendapatan dari perusahaan setiap bulannya? .....**



**TERIMA KASIH ATAS  
PARTISIPASINYA**