

STUDI TENTANG KINERJA TENAGA PENJUALAN (*Study of Performance of Sales Persons*)

Kasus Empiris Pada PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jawa Tengah I

Retno Mulatsih *)

Abstract

This study will analyze factors that have influence on increase of performance of sales persons, through quality of sales territory design, effectivity of sales persons's activity, level of experience in selling, technical competence of sales persons and its relevance to the increase of performance of sales persons. This study model uses five hypotheses, that is the better the quality of sales territory design the more effective the activity of sales persons, the higher the level of experience of sales persons in selling the higher the technical competence of sales persons, the higher the technical competence of sales persons the more effective the activity of sales persons, the higher the technical competence of sales persons the higher the performance of sales persons. The technique of sample collection that was used in this study was purposive sampling method, where sample was selected with terms/conditions that were considered as having essential characteristics that were relevant to this study. The respondents used here were 100 respondents that is the sales persons of PT. Sinar Niaga Sejahtera Distribution Area of Central Java I that have worked for the company for more than one year. The data analysis technique that was used here was the structural equation modeling (SEM) from AMOS 16.0 software package in modeling and review of hypotheses. The results of data analysis will explain the causality relation amongst variables that are being developed in this study model.

Keyword: *Quality of sales territory design, effectivity of sales person's activity, level of experience in selling, technical competence of sales persons, performance of sales persons.*

Abstraksi

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, melalui kualitas desain wilayah penjualan, efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjual, tingkat pengalaman menjual, kompetensi teknik tenaga penjualan serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Model penelitian ini menggunakan lima hipotesis yaitu semakin tinggi kualitas desain wilayah penjualan semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga

penjualan, semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan, semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan

*) *Dosen Stimart "AMNI" Semarang*

semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *purposive sampling*, dimana sampel dipilih dengan syarat-syarat yang dipandang memiliki ciri-ciri esensial yang relevan dengan penelitian. Responden yang digunakan sebanyak 100 responden yaitu tenaga penjualan PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jawa Tengah I yang telah bekerja lebih dari 1 tahun. Teknik analisis data yang digunakan adalah *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software AMOS 16.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model ini dapat diterima dengan baik dan secara signifikan menunjukkan adanya berbagai hubungan kausalitas seperti yang dihipotesiskan.

Kata kunci: *Kualitas desain wilayah penjualan, Efektifitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, Tingkat pengalaman menjual, Kompetensi teknik tenaga penjual, Kinerja tenaga penjualan.*

1. Pendahuluan

Ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global menuntut perusahaan untuk selalu menjadi yang terdepan dan terbaik dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Persaingan yang terjadi merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, karena dengan adanya persaingan tersebut dapat menjadi salah satu pendorong dalam menyusun strategi pemasaran yang tepat, serta dapat memberikan keuntungan positif bagi perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar sehingga mampu memenangkan persaingan di pasar. Salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan sebagai pendukung keberhasilan perusahaan yaitu sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam hal ini tenaga penjualan merupakan salah satu sumber daya manusia perusahaan yang cukup memiliki peranan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pengertian efektivitas menurut Peter Drucker (1974) dalam Johnson (2003) adalah dasar dari kesuksesan sedangkan efisiensi merupakan kondisi minimum untuk bertahan setelah kesuksesan dicapai. Pernyataan ini mempunyai maksud bahwa efektifitas lebih penting untuk berhasil dalam pekerjaan, sedangkan untuk tetap bertahan dengan kesuksesan yang telah diperoleh, diperlukan kondisi minimum yakni efisiensi. Efektivitas mempunyai arti melakukan pekerjaan yang tepat dalam bisnis. Seringkali dalam aktivitas penjualan dijumpai pekerjaan yang sia-sia dan tidak membawa hasil yang memuaskan. Agar tenaga penjualan dapat beraktivitas secara efektif, tenaga penjualan tersebut harus memiliki pengetahuan tentang perusahaannya, produk, customers dan kompetitor, presentasi sales yang efektif serta prosedur dan tanggungjawabnya. Dengan kata lain tenaga penjual harus memiliki keahlian menjual.

Kinerja tenaga penjual menurut Baldauf et al. (2001) mencakup dua konsep, yaitu (1) Perilaku yang ditampilkan oleh tenaga penjualan, (2) hasil yang didapat dari usaha tenaga penjualan. Menurut Grant et al. (2001) Kinerja perilaku tenaga penjualan adalah evaluasi dari berbagai strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggungjawab

pekerjaannya. Sedangkan kinerja hasil menurut Baldauf et al. (2001) sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan organisasi berupa hasil.

Aspek kompetensi teknik tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan mencerminkan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga penjualan yang relevan dengan aktivitas transaksi barang atau jasa yang sering kali ditunjukkan kepada pelanggan dalam bentuk informasi (pengetahuan tentang produk, pasar dan logistik) yang disediakan oleh tenaga penjualan tersebut. Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan, dihipotesakan pada penelitian Crosby, et.al (1990) mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian Ellis dan Raymond, (1993) menunjukkan kebutuhan akan tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam kegiatan/aktivitas penjualan, merupakan persoalan penting bagi konsumen dan industri baik itu jasa maupun barang. Bagi perusahaan, keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan merupakan alat penentu dalam mendapatkan pelanggan. Banyak para ahli manajemen penjualan dan tenaga penjualan yang mendiskusikan bahwa kondisi tersebut akan tercipta, apabila perusahaan mampu merancang mekanisme dan strategi yang mampu menciptakan tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam kegiatan/aktivitas penjualan.

Rentz, et al. (2002) mengindikasikan bahwa (1) keahlian tenaga penjualan dalam kegiatan/aktivitas penjualan disini adalah yang penting kedua dari lima variabel yang tampak di model penelitian mengenai kinerja penjualan. Disamping pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai determinan kinerja penjualan, (2) mengobservasi bahwa perhatian penelitian pada area keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sangat terbatas. (3) memberikan saran tambahan bagi dimensi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan. (4) mengembangkan sebuah permodelan keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai kerangka penelitian manajemen penjualan.

Dalam penelitiannya Baldauf, et al. (2001) dan Grant, et al. (2001) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan dapat mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjualan, karena tenaga penjualan mempunyai tanggung jawab kerja yang lebih jelas dan beban pekerjaan yang seimbang (misal: Kesempatan kinerja yang sama) melalui desain wilayah. Desain wilayah penjualan menetapkan jangkauan tanggungjawab kerja untuk tenaga penjualan secara individual, biasanya dibagi melalui geografi atau jumlah konsumen yang menjadi tanggungjawab tenaga penjualan (Grant et al., 2001). Menurut Grant et al. (2001), kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku. Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualannya mempunyai kesempatan untuk memiliki performa yang baik dan akan lebih mendorong tenaga penjualan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Setiap wilayah penjualan menggambarkan lingkungan dimana ia harus bersaing dan bekerja (Pilling et al 1999). Disamping itu, tenaga penjualan seharusnya mengenal batas dan kondisi wilayah kerjanya agar dalam melaksanakan tugasnya tidak terjadi tumpang tindih wilayah kerja. Rancangan/desain wilayah penjualan yang efektif merupakan hal penting dalam pencapaian efektivitas organisasi. Tujuan desain wilayah adalah untuk menyediakan perkiraan kesempatan yang sama bagi tenaga penjualan untuk bekerja dengan baik pada seluruh wilayah (Grant et al., 2001). Tingkat kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh penting terhadap sikap dan

perilaku tenaga penjualan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan yang merasa bahwa wilayah tidak di desain secara adil (misal, potensi penjualan yang rendah) akan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan karena ini secara tidak terkendali dapat berpengaruh negatif pada kinerjanya. Tenaga penjualan yang kurang puas dengan desain wilayah akan memiliki rasa keterpaksaan dalam penerimaan mereka terhadap tanggung jawab mereka yang akan berakibat pada hasil yang akan mereka capai.

Konstruk penelitian desain wilayah penjualan merupakan salah satu fokus perhatian manajemen penjualan untuk meningkatkan kinerja penjualan dari setiap tenaga penjualan. Studi Baldauf et al. (2001) menemukan hasil yang lemah pada pengukuran pengaruh desain wilayah penjualan terhadap peningkatan aktivitas dan hasil akhir. Dalam Baldauf et.al.(2001) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan adalah merupakan suatu konsep dimana seorang tenaga penjualan dituntut untuk dapat menyesuaikan aktivitas penjualan dengan desain wilayah penjualan mereka. Sedangkan hasil penelitian Grant, et al. (2001) mengembangkan lebih lanjut konstruk desain wilayah penjualan yang memiliki makna sebagai susunan gambaran seorang tenaga penjualan berkaitan dengan aktivitas dalam mengelola pelanggan, produk, kondisi geografis dan dimensi-dimensi lainnya dalam suatu wilayah penjualan. Studi Grant,et al. (2001) menunjukkan bahwa desain wilayah penjualan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perilaku maupun kinerja hasil.

Efektivitas kerja tenaga penjualan yaitu suatu keadaan tercapainya tujuan yang diharapkan atau dikehendaki melalui penyelesaian pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Menurut Sondang P. Siagian (2008) efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya. Sementara itu Abdurrahmat (2006) mengemukakan bahwa efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya. Sehingga suatu kegiatan dapat dilaksanakan secara tepat, efektif, efisien apabila kegiatan tersebut di;laksanakan dengan tepat sesuai dengan yang telah direncanakan.

Studi Piercy, et al., (1997) memandang aktivitas tenaga penjualan yang terintensitas dengan baik akan mampu mendorong tercapainya kinerja penjualan yang lebih baik, oleh sebab itu intensitas aktivitas tenaga penjualan merupakan alur atau arah strategi yang tepat sebagai kunci mekanisme pencapaian kinerja tenaga penjualan. Studi Cross, et al (2001) menunjukkan bahwa konsepsi permodelan hubungan antara aktivitas tenaga penjualan dengan implikasi strategi pemasaran yaitu berdasarkan aktivitas tenaga penjualan yang meliputi aktivitas mencari informasi (pasar), aktivitas pelatihan (orientasi pembelajaran), dan aktivitas tenaga penjualan dalam menemukan atau membuka pelanggan atau pasar baru (wilayah penjualan). Studi Sagupta, et al. (2000) menunjukkan hasil bahwa aktivitas tenaga penjualan merupakan bentuk rutinitas seorang tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, salah satu tugas dan tanggung jawab seorang tenaga penjualan adalah mendorong tercapainya kinerja secara menyeluruh dengan bersumber pada kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh organisasi. Hasil temuan Setiawan (2003) menunjukkan bahwa

aktivitas tenaga penjualan memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, et al. (1998) menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman. Hasil penelitian Citra Kristina (2006) mengemukakan bahwa salah satu hal yang dapat dilakukan oleh tenaga penjualan adalah belajar dari pengalaman, hal ini penting sekali untuk mengetahui belajar dari setiap pengalaman bagi tenaga penjual. Langkah yang dapat dilakukan yaitu menyediakan waktu, sumber, dan kesempatan bagi para tenaga penjualan untuk berbagi pengalaman dan diskusi bersama dalam mencari jalan keluar atas persoalan-persoalan yang menyangkut aktivitas penjualan, misalnya membentuk wadah diskusi atau focus group discussion, dimana merupakan wadah para tenaga penjualan saling bertukar pengalaman dan transfer pengetahuan. Keahlian umumnya dikembangkan melalui kombinasi dari pengalaman (*Experience*) dan training.

2. Landasan Toeri dan Hipotesis

2.1. Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. Kinerja penjualan selalu dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu, yang bagi seorang tenaga penjualan, kinerja itu dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan salesforce mendekati dan melayani dengan baik customernya (Spiro & Weitz, 1990). Kinerja ini dapat mengambil berbagai macam bentuk indikator antara lain volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan (Ferdinand, 2002). Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Baldauf, et al. 2001). Selanjutnya menurut Baldauf, et al. (2001) kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk menguji kinerja yang berkenaan dengan perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan, dan hasil-hasil yang dapat didistribusikan pada usaha-usaha mereka. Dimensi-dimensi dari kinerja ini ditunjukkan sebagai kinerja perilaku dan kinerja hasil. Kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu berdasarkan perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan.

Anglin, et al. (1990) memberikan suatu instrumen pengukuran kinerja tenaga penjualan perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja secara obyektif dan subyektif. Secara obyektif, pengukuran kinerja penjualan lebih menitikberatkan pada volume penjualan dan porsi pasar. Sementara pengukuran secara subyektif lebih menitikberatkan pada 1) kepuasan pelanggan, 2) kemampuan mendengarkan pelanggan, 3) kemampuan melakukan presentasi penjualan, 4) penanganan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara efektif, 5) penciptaan rasa saling menghargai dalam setiap aktivitas penjualan, 6) pengetahuan mengenai produk, 7) menjual pada pelanggan yang prospektif, 8) menjual produk yang penting, 9) memelihara porsi pasar yang dimilikinya. Untuk memperoleh hasil penjualan, tenaga penjualan terlibat dalam berbagai macam pertanggungjawaban pekerjaan dalam bentuk aktivitas-aktiitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjualan berkaitan dengan kinerja perilaku seperti memahami produk, membangun hubungan yang efektif, melakukan presentasi yang

efektif dan mempertahankan pelanggan, dapat mempertinggi kinerja hasil yang merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki, menurut Baldauf, et al. (2001).

Kinerja hasil tenaga penjualan sering dianggap sebagai kinerja tenaga penjualan. Menurut Baldauf, et al. (1997), kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual. Keahlian tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya agar lebih efektif. Selain itu, pengetahuan tenaga penjual mengenai produk dengan berbagai kualitas dan fasilitas yang dimiliki sebuah produk juga menjadi salah satu faktor yang diperlukan.

Dalam penelitian Barker (1999), kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui kemampuan dalam meraih pangsa pasar yang tinggi untuk perusahaan, peningkatan jumlah penjualan produk, dan kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi. Begitu pula penelitian yang dilakukan Sujana et al. (1994), bahwa kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti kemampuan tenaga penjual dalam memberikan andil kepada perusahaan dalam mencapai pangsa pasar, menjual produk baru perusahaan secara cepat dan kemampuan mencapai target penjualan.

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

2.2. Kualitas Desain Wilayah Penjualan

Hasil terumit dalam pengorganisasian waktu tenaga penjual secara efisien adalah perencanaan peliputan wilayah penjualan. Wilayah penjualan dapat berupa daerah geografis kecil dengan batas-batas nyata disertai dengan tanggung jawab atas semua pelanggan di wilayah itu, atau berupa wilayah yang lebih luas dan khusus melayani industri atau produk tertentu Forsyth, (1993) dalam Prastiwi, (2005). Dalam suatu wilayah penjualan, desain wilayah penjualan adalah sekelompok pelanggan potensial/unit-unit geografik yang ditugaskan kepada seorang tenaga penjualan, suatu cabang perusahaan, dealer atau suatu distributor untuk waktu tertentu (Basuroy, 2000 dalam Prastiwi, 2005).

Desain wilayah penjualan mencakup sejumlah isu seperti menentukan batas wilayah (pengalokasian tanggung jawab pelanggan), memutuskan ukuran tenaga penjualan dan pengalokasian beban kerja (*work load*) tenaga penjualan kepada pelanggan serta prospeknya menurut Piercy, et al. (1998). Estimasi tentang wilayah penjualan merupakan dasar untuk perencanaan yang efektif, pengarahan dan pengendalian tenaga penjualan, Basuroy, et al. (2000) dalam Prastiwi, (2005).

Menurut Pilling, et al. (1998), Desain wilayah penjualan adalah pembagian tanggung jawab kerja bagi tenaga penjualan berdasarkan atas tanggung jawab wilayah geografis dan atau pelanggan. Setiap wilayah penjualan menggambarkan lingkungan dimana ia harus bersaing dan bekerja, desain wilayah penjualan mencakup sejumlah isu seperti menentukan batas wilayah (pengalokasian tanggung jawab pelanggan), memutuskan ukuran tenaga penjual dan pengalokasian beban kerja tenaga penjual kepada pelanggan serta prospeknya.

Desain wilayah penjualan meliputi penentuan unit-unit pekerjaan dimana tenaga penjualan bertanggungjawab, Grant dan Cravens (1999), desain tersebut dapat terdiri atas area geografis yang dirancang, kelompok pelanggan atau kombinasi keduanya. Penjelasan yang logisnya menurut Zoltners dan Sinha (2001) dalam Piercy, et al. (2004) bahwa desain wilayah yang membawa pasar potensial, persaingan yang baik dan faktor organisasional yang tidak dapat dikontrol tenaga penjualan memungkinkan mereka untuk menggunakan usaha dan keahlian mereka untuk mencapai keuntungan yang terbaik.

Rajagopal (2007) menyatakan bahwa tenaga penjualan dengan unit penjualan yang lebih efektif akan menghasilkan tingkat motivasi ekstrinsik dan intrinsik, orientasi penjualan, serta orientasi pelanggan yang lebih tinggi. Menurut Grant, et al. (2001) kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku. Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualannya memberi kesempatan untuk memiliki performa yang baik akan lebih mendorong tenaga penjualan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayahnya berdasarkan dari beban kerja, potensi penjualan, intensitas persaingan dan faktor yang relevan lainnya. Sebagai tambahan, studi-studi lain mempertimbangkan hubungan kepuasan desain wilayah terhadap sikap dan perilaku tenaga penjualan secara individu. Tenaga penjualan akan memiliki motivasi dari dalam jika mereka merasa puas terhadap desain wilayah yang dibuat oleh manajemen mereka. Adanya perasaan puas terhadap pembagian desain wilayah tenaga penjual serta perencanaan ulang terhadap desain wilayah akan mendorong tenaga penjualan meningkatkan keahliannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Desain wilayah penjualan yang baik bermanfaat untuk memperluas cakupan pelanggan (*customer coverage*), meningkatkan penjualan, mendukung sistem evaluasi dan reward yang adil serta memperkecil biaya perjalanan, menurut Zoltners & Lorimer, (2000).

2.3. Efektivitas Kegiatan/Aktivitas tenaga penjualan

Konsep utama untuk mengukur prestasi kerja (*performance*) tenaga penjualan adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, ini merupakan perhitungan ratio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Seorang tenaga penjualan efisien adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, *performance*) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu) yang digunakan. Dengan kata lain, tenaga penjualan yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumber daya-sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan disebut tenaga penjual yang efisien. Atau sebaliknya, tenaga penjual disebut efisien bila dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

Sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang tenaga penjualan efektif, apabila dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan. Menurut Peter Drucker (1964) dalam Hani Handoko (1995) efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Bagi manajer, pertanyaan yang paling penting adalah bukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar, tetapi bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, dan

memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut. Hal ini dapat diterapkan pula oleh seorang tenaga penjualan, untuk dapat bekerja secara efektif.

Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan ditentukan oleh faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu tenaga penjual. Pengertian efektivitas dalam Johnson (2003) adalah dasar dari kesuksesan dan efisiensi merupakan kondisi minimum untuk bertahan setelah kesuksesan dicapai. Pernyataan ini mempunyai maksud bahwa efektifitas lebih penting untuk berhasil dalam pekerjaan, sedangkan untuk tetap bertahan dengan kesuksesan yang telah diperoleh, diperlukan kondisi minimum yakni efisiensi. Efektivitas mempunyai arti melakukan pekerjaan yang tepat dalam bisnis. Seringkali dalam aktivitas penjualan dijumpai pekerjaan yang sia-sia dan tidak membawa hasil yang memuaskan. Agar tenaga penjualan dapat beraktivitas secara efektif, tenaga penjualan tersebut harus memiliki pengetahuan tentang perusahaannya, produk, customers dan kompetitor, presentasi sales yang efektif serta prosedur dan tanggungjawabnya. Dengan kata lain tenaga penjual harus memiliki keahlian menjual.

Riset terhadap konstruk aktivitas tenaga penjualan merupakan elemen utama di dalam penelitian dan literatur manajemen penjualan, Sagupta, et al. (2000), aktivitas tenaga penjualan merupakan bentuk rutinitas seorang tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, salah satu tugas dan tanggung jawab seorang tenaga penjualan adalah mendorong tercapainya kinerja secara menyeluruh dengan bersumber pada kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh organisasi. Menurut Sujan et,al. (1994) dalam Setiawan, (2003), aktivitas tenaga penjualan dapat diartikan sebagai usaha keras dan cerdas seorang tenaga penjualan yang dengan segenap kemampuan dan keahlian ditujukan untuk memperoleh hasil akhir yang diharapkan.

Studi Cross, et al. (2001) mengukur aktivitas tenaga penjualan ke dalam tiga kategori yaitu, aktivitas tenaga penjualan dalam mengumpulkan informasi, aktivitas tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian serta aktivitas mencari pelanggan-pelanggan potensial baru. Menurut Cross, et al. (2001) aktivitas pertama yang harus dilakukan oleh tenaga penjualan agar aktivitas penjualan dan kinerjanya meningkat adalah mencari informasi. Menurut Von Hippel (1989), dalam Cross, et al.(2001) memberikan gambaran yang jelas bahwa aktivitas tenaga penjualan merupakan sebuah upaya tenaga penjualan mencari dan mengelola informasi yang didapat dari pasar, salah satu informasi yang dibutuhkan tenaga penjualan adalah informasi seputar pelanggan.

Bentuk aktivitas kedua yang harus dilakukan adalah keinginan tenaga penjualan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian, Cross, et al.(2001). Studi Sujan, et al. (1994), Kohli, et al. (1998) mengemukakan bahwa orientasi seorang tenaga penjualan kepada peningkatan kemampuan dan keahlian adalah bentuk keinginan tenaga penjualan untuk pembelajaran. Aktivitas tenaga penjualan yang baik adalah aktivitas tenaga penjualan yang di dalamnya mampu memotivasi seorang tenaga penjualan untuk meningkatkan keahlian, aktivitas tenaga penjualan berbasis pembelajaran akan menyebabkan tenaga penjualan relatif mencari situasi yang menantang dengan kepercayaan bahwa hal ini membantu mereka mengembangkan pemahaman mereka atas lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka atas strategi penjualan yang sesuai.

Bentuk aktivitas ketiga yang harus dilakukan oleh tenaga penjualan agar aktivitas penjualan dan kinerjanya meningkat menurut Cross, et al.(2001), adalah mencari pelanggan

baru, aktivitas yang penting yang harus dilakukan tenaga penjualan adalah aktivitas yang ditujukan untuk menemukan atau mengenali pelanggan baru yang sekiranya memiliki kesesuaian dengan produk baik barang maupun jasa yang ditawarkan oleh tenaga penjualan. Studi Cross, et al. (2001) menyatakan bahwa sebuah aktivitas diperlukan untuk membangun hubungan yang saling terpadu antara tenaga penjualan dengan perusahaan. Melalui intensitas aktivitas tenaga penjualan yang berorientasi pada hasil akhir, aktivitas dan kemampuan perusahaan mencoba untuk lebih memahami dan membangun dimensi tersebut dalam strategi obyektif yang lebih luas (Setiawan, 2003).

Efektivitas aktivitas tenaga penjualan ditentukan oleh faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu tenaga penjual. Desain wilayah penjualan yang baik menyediakan kesempatan terbaik bagi tenaga penjualan untuk mendapatkan keuntungan dari karakteristik mereka sendiri yang dibantu oleh aktivitas manajer di lapangan. Desain wilayah penjualan yang efektif memberikan suatu bidang yang penting untuk meningkatkan efektivitas penjualan. Pihak manajemen harus tepat menentukan berapa jumlah pelanggan bagi masing-masing tenaga penjualan, tanggung jawab produk dan wilayah geografis yang dicakup (Baldauf, et al., 2001).

Menurut Prastiwi (2005), Peninjauan terhadap desain wilayah penjualan dapat memastikan tercapainya peningkatan profitabilitas penjualan, peliputan teratur dan terkendali atas seluruh wilayah serta terbukanya banyak kesempatan menjual dengan lebih sedikit perjalanan, Desain organisasi penjualan juga penting bagi efektivitas organisasi penjualan karena menyediakan kesempatan bagi tenaga penjualan untuk mendapatkan level kinerja yang tinggi (Piercy, et al., 1997).

Desain wilayah penjualan yang buruk dapat menjadi penghalang besar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan sehingga desain wilayah penjualan merupakan faktor penting dalam menghasilkan tenaga penjualan yang mempunyai kinerja yang baik (Babakus, et al., 1994). Jika wilayah penjualan terlalu luas, terlalu kecil, maupun terstruktur sehingga ketrampilan dan aktivitas tenaga penjualan tidak dapat digunakan secara efektif, maka kinerja akan terpengaruh secara negatif. Oleh karena itu manajer penjualan harus selalu waspada terhadap kesempatan untuk mengembangkan desain wilayah penjualannya serta harus tepat dan pasti dalam merancang wilayah penjualan sehingga membawa dampak positif terhadap efektivitas aktivitas tenaga penjualan.

Studi Grant, et al., (2001), menyatakan bahwa desain wilayah penjualan merupakan elemen kunci yang mampu mendorong atau memotivasi tenaga penjualan untuk semakin efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tenaga penjualan. Riset Baldauf, et al., (2001) mempertegas bahwa desain wilayah penjualan dan penguasaan wilayah pemasaran yang kurang baik tidak akan memberikan konsekuensi dan kontribusi yang menguntungkan bagi aktivitas dan kinerja tenaga penjualan. Studi Baldauf dan Cravens (2002), memberikan gambaran desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap aktivitas dan kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Semakin tinggi kualitas rancangan/desain wilayah penjualan semakin tinggi efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan.

2.4. Tingkat Pengalaman menjual tenaga penjualan

Seorang tenaga penjualan secara rutin melaksanakan aktivitas penjualan, menurut Kohli, et al., (1998) aktivitas rutin yang biasa dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut misalnya: aktivitas mengisi laporan call (kunjungan penjualan) secara periodik, membuat jumlah call tertentu selama seminggu, meluangkan lama waktu tertentu bersama pelanggan-pelanggan, memelihara korespondensi dengan pelanggan, menaati anggaran, dan sebagainya. Semakin sering seorang tenaga penjualan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut, maka semakin banyak pengalaman menjual yang dimilikinya, bisa berupa pengalaman gagal atau berhasil dalam melakukan penjualan. Hasil hipotesis penelitian Kohli et al. (1998) dalam hal peran pengalaman menjual yaitu walaupun orientasi pengawasan hasil akhir diduga meningkatkan orientasi belajar semua tenaga penjualan hubungan positif diduga lebih besar pada kasus tenaga penjualan yang telah mempunyai pengalaman kerja akan lebih mudah dalam memahami apa yang diharapkan dari mereka dan dapat mengatasi konflik peran dengan lebih efektif. Jadi tenaga penjualan yang lebih berpengalaman dianggap mempunyai kemampuan yang lebih besar untuk menyaring hal-hal yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan mereka dari informasi hasil akhir, seperti mereka dapat menggunakan akumulasi pengetahuan untuk menemukan hubungan sebab akibat yang dirasakan. Sebab tenaga penjualan yang berpengalaman mempunyai struktur pengetahuan yang lebih baik dan pengalaman yang lebih kompleks (Leigh & Mc.Graw 1989 dalam kohli, 1998) mereka mungkin lebih percaya diri bahwa mereka dapat menemukan cara-cara untuk meningkatkan hasil akhir. Sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja hasil akhir dan menjadi lebih sukses daripada tenaga penjualan yang tidak berpengalaman.

Tenaga penjualan yang lebih berpengalaman memiliki pengalaman-pengalaman yang banyak pada bermacam situasi penjualan (Leigh & Mc.Graw, 1989) dalam Kohli, (1998). Mereka mudah menemukan intervensi pengawasan yang menyusahkan, yang mengurangi motivasi mereka untuk belajar. Tenaga penjualan yang tidak berpengalaman tidak memiliki pengalaman-pengalaman yang banyak untuk menghadapi situasi penjualan yang bermacam-macam, mereka akan lebih sabar dalam upaya-upaya pengawasan untuk mempengaruhi aktivitas sehari-hari. Tenaga penjualan yang berpengalaman lebih konsen mengenai kedudukan dan prestis mereka di dalam perusahaan dan umumnya lebih sensitif jika dianggap rendah, sehingga tenaga penjualan yang lebih berpengalaman diharapkan berusaha lebih keras daripada tenaga penjualan yang kurang berpengalaman untuk memenuhi tujuan-tujuan aktivitas yang ditetapkan oleh para supervisor.

2.5. Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan

Keahlian tenaga penjualan merupakan pengetahuan khusus yang terkait dengan hubungan bisnis yang dimiliki (French & Raven, 1959 dalam Liu & Leach,2001). Berbeda dengan kualitas layanan yang lebih menekankan pada perilaku dari tenaga penjualan, keahlian seorang tenaga penjualan dapat diketahui dari luasnya pengetahuan yang dimilikinya. Kemampuan seorang tenaga penjualan untuk memberikan solusi pada pelanggannya juga dapat menunjukkan tingkat keahlian tenaga penjualan tersebut.

Kemampuan/keahlian adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan antara perusahaan terhadap tenaga penjualan secara berkesinambungan

untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Ferdinand, 2002). Kemampuan tenaga penjualan adalah kesanggupan atau keterampilan seorang tenaga penjualan dalam memasarkan atau mempresentasikan produknya kepada pembeli, sehingga terjadi transaksi penjualan. Menurut Baldauf, et al., (2001), kemampuan tenaga penjual merupakan ketrampilan yang diperlukan dalam melakukan presentasi penjualan, selanjutnya dijelaskan bahwa kemampuan tenaga penjualan dalam menjalankan pekerjaannya dipengaruhi oleh tingkah laku tenaga penjualan, pelatihan, dan pengalaman yang dimilikinya.

Penelitian yang dilakukan Kohli (1998) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan dan pengalaman. Selanjutnya dijelaskan bahwa untuk menyediakan umpan balik yang menitikberatkan pada ketrampilan dan kemampuan prosedural.

Menurut Rentz, et al. (2002) ada tiga keahlian penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjualan dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu meliputi *interpersonal skill*, *salesmanship skill*, dan *technical skill*. Adapun penjelasannya yaitu: a). Interpersonal skill (keahlian interpersonal) Merupakan keahlian seseorang dalam menangani konflik atau masalah (Rentz, et al., 2002). Dalam hal ini ditekankan bagaimana seorang sales mampu mengatasi konflik yang terjadi dalam proses menjual maupun bernegosiasi. Interpersonal yang dimiliki oleh seseorang terlihat jika orang yang mempunyai pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi pembeli. Selain itu orang yang mempunyai tingkat interpersonal yang tinggi akan mampu memprediksi kesuksesan maupun kegagalan mereka dibanding orang lain. Dengan mempunyai kemampuan interpersonal yang tinggi, maka salesman tersebut akan memiliki kemampuan menjual lebih tinggi pula. b). Salesmanship Skill (keahlian dalam strategi penjualan), adalah kemampuan dalam hal melakukan presentasi dan melakukan closing (menutup penjualan). Seperti misalnya bagaimana seseorang di dalam menyampaikan sebuah presentasi yang menarik agar konsumen dapat memahami apa yang disampaikannya (Rentz, et al., 2002). Salesmanship ini lebih mengarah pada cara bagaimana melakukan strategi menjual, dimana masing-masing individu mempunyai kemampuan yang berbeda. Untuk meningkatkan keahlian ini tenaga penjualan dapat dilakukan misalnya dengan cara, menghubungi customer untuk membuat janji, mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya tentang rencana-rencana customer terhadap barang/jasa yang dijualnya, menunjukkan empathy tentang pengalaman yang kurang memuaskan terhadap produk yang dipakai, dan menyediakan informasi-informasi yang menolong customer. Dan c). Technical Skill (keahlian teknik), adalah pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung penjualannya, seperti misalnya pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan produk (menguasai product knowledge), pengetahuan tentang pemakaian dan fungsi produk, pengetahuan tentang teknis (keahlian engineering) dan prosedur yang diberlakukan oleh kebijakan perusahaan.

Tenaga penjualan yang lebih berpengalaman diharapkan memiliki basis pengetahuan dan pemahaman yang lebih banyak mengenai situasi menjual dan mempunyai kemampuan untuk mengerahkan ketrampilan-ketrampilan sesuai dengan tugas-tugas penjualan. Jadi ada tekanan bagi tenaga penjualan yang berpengalaman untuk dianggap bisa, aspek penting dari itu adalah pencapaian mereka pada tujuan-tujuan kinerja. Sehingga tenaga penjualan yang berpengalaman lebih potensial untuk merasa malu jika dianggap tidak mampu, dengan demikian akan meningkatkan orientasi kinerja mereka.

Menurut Weilbaker (1990) dalam Dian Imaya (2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengalaman yang dimiliki seseorang tenaga penjualan akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kemampuan jualan, dimana kemampuan jual seorang tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Menurut Shoemaker dan Johlke, (2002) pengalaman menjual juga berpengaruh terhadap adaptive selling, pengetahuan akan produk perusahaan, firm knowledge dan pengetahuan mengenai pesaing.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:
H2 : Semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan.

Hasil riset Rentz, et al. (2002) atas aktivitas tenaga penjualan dan manajemen penjualan muncul untuk memberikan saran tambahan bagi dimensi keahlian menjual. Dimana menemukan sebuah analisis determinan mengenai kinerja penjual pada riset Churchill, Ford, Hartley, dan Wilker (1985); Rentz, et al. (2002) dan memberikan analisis hasil 116 artikel yang menghasilkan 1653 laporan yang terkait antara kinerja penjualan dan determinan kinerja tersebut. Dimana hasil temuan tersebut, Rentz, et al. (2002) mengindikasikan bahwa (1) keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan disini adalah yang penting kedua dari lima variabel yang tampak di model penelitian mengenai kinerja penjualan. Disamping pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai determinan kinerja penjualan, (2) mengobservasi bahwa perhatian penelitian pada area keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sangat terbatas. (3) memberikan saran tambahan bagi dimensi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan. (4) mengembangkan sebuah permodelan keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai kerangka penelitian manajemen penjualan.

Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan mencerminkan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga penjualan yang relevan dengan aktivitas transaksi barang atau jasa yang sering kali ditunjukkan kepada pelanggan dalam bentuk informasi (pengetahuan tentang produk, pasar dan logistik) yang disediakan oleh tenaga penjualan tersebut. Dari sudut pandang manajerial, organisasi penjualan secara jelas memandang aspek keahlian sebagai penentu vital bagi efektivitas kinerja tenaga penjualan. Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan.

Meskipun keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah konstruk mutlak dari kinerja tenaga penjualan yang sangat terampil. Hal ini berarti bahwa baik tidaknya kinerja seorang tenaga penjualan terletak pada kemampuan seorang tenaga penjualan dalam menjalankan aktivitas penjualan secara efektif. Pendapat Sujan, et al. (1994) bahwa orientasi pada keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan akan menyebabkan kinerja tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat, sesuai dengan harapan yang ingin dicapai. Pendapat Badger, et al. (2000) keahlian dapat mempermudah dan membentuk sebuah pemahaman serta implementasi atas hubungan strategis antara perusahaan dengan pelanggannya. Oleh sebab itu, menegaskan bahwa tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yang bermutu akan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan.

Dari sudut pandang manajerial, organisasi penjualan secara jelas memandang aspek keahlian sebagai penentu vital bagi efektivitas kinerja tenaga penjualan. Aspek keahlian

tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan dihipotesakan pada penelitian Crosby, et al.(1990) mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian menjelaskan perlu meyakinkan tenaga penjualan mengenai pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan ke depan, sementara memberi perhatian yang cukup pada isu mutu keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan (Keillor, et al., 1999).

Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin efektif.

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

Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Pendapat Crosby, et al. (1990) bahwa aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan, dihipotesakan dalam penelitian tersebut, keahlian tenaga penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan. Pendapat lain datang dari Sujana, et al.(1994) yang mendukung bahwa orientasi pada keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan akan menyebabkan kinerja tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat, sesuai dengan harapan yang ingin dicapai. Kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan efektivitas aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan.

Untuk mengukur kinerja dapat dilihat dari input factors yang dihasilkan perusahaan dari program orientasi kinerja yang efektif, sehingga efektivitas dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Kemampuan bertujuan untuk memperkuat strategi aktivitas penjualan pada pasar tujuan, sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Studi Baldauf, et al. (2001) menyatakan bahwa intensitas aktivitas tenaga penjualan yang semakin efektif akan membantu tenaga penjualan untuk dapat menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target penjualan.

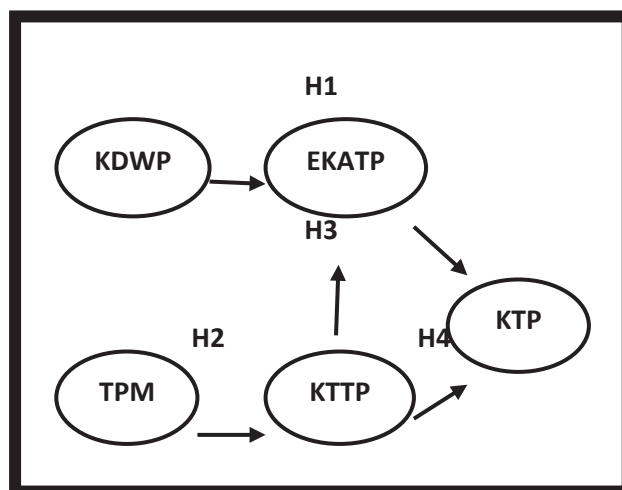
Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

H5 : Semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjual semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka yang disajikan di atas, kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini adalah seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan:

KDWP = kualitas desain wilayah penjualan

EKATP = Efektifitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan

TPM = Tingkat pengalaman menjual

KTTP = Kompetensi teknik tenaga penjualan

KTP = kinerja tenaga penjualan

4. Metode Penelitian

Obyek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah populasi tenaga penjualan yang bekerja pada PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jawa Tengah I. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan metode interview dengan daftar pertanyaan yang sudah dipersiapkan. Jawaban dari pertanyaan (questioner) ini disajikan dengan menggunakan angka 1 (satu) sebagai titik awal untuk menyatakan pendapat responden sangat tidak setuju sampai dengan angka 10 (sepuluh) untuk pendapat responden yang menyatakan sangat setuju.

Untuk menganalisis data akan digunakan teknik analisis Structural Equation Model (SEM) dalam software AMOS 16.0 yang merupakan suatu teknik statistikal yang dipakai untuk menguji rangkaian hubungan antara beberapa variabel yang rumit secara simultan.

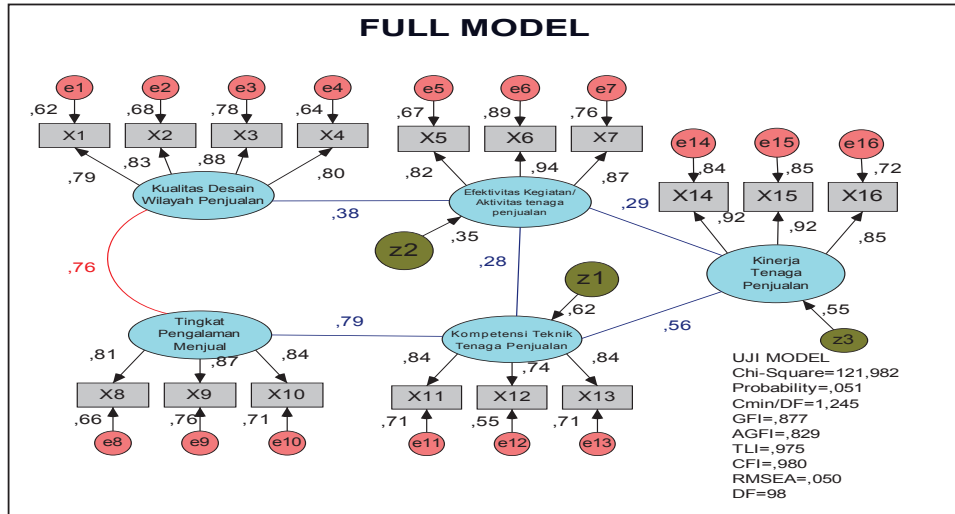
5. Analisis dan Pembahasan

Setelah melakukan analisis konfirmatory dan mendapat model yang fit, maka masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil full model SEM dapat dilihat dalam gambar 2.

5.1. Pengujian Model

Pengujian model yang dilakukan dengan menggunakan program Structural equation model dari AMOS 16 menunjukkan bahwa model ini dapat diterima sesuai dengan beberapa kriteria goodness-of-fit dapat dilihat di dalam tabel 1.

Gambar 2.
Hasil Penelitian



Berikut ini hasil dari pengujian kesesuaian model:

Tabel 1.
Hasil Pengujian Kelayakan Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	χ^2 dengan df : 98 p : 5 % = 122,107	121,982	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,051	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,877	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,829	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,980	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,245	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,050	Baik

Sumber : data primer yang diolah 2010

5.2. Pengujian Hipotesis Kausalitas

Parameter estimasi hubungan kausalitas yang dihipotesiskan dianalisis dengan menggunakan criteria Critical Ratio disajikan dalam tabel 2 berikut:

Tabel 2.
Pengujian Hipotesis

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	<--- Tingkat Pengalaman_Menjual	.777	.106	7.306	***	par_13
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	<--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	.403	.147	2.733	.006	par_12
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	<--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.259	.128	2.017	.044	par_14
Kinerja_Tenaga Penjualan	<--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.644	.132	4.893	***	par_15
Kinerja_Tenaga Penjualan	<--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	.359	.127	2.835	.005	par_16

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan pada Tabel 2 dapat ditunjukkan bahwa Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara kualitas desain wilayah penjualan dengan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan sebesar 2,733 dengan p (*probability*) sebesar 0,006; nilai *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara tingkat pengalaman menjual dengan kompetensi teknik tenaga penjualan 7,306 dengan p (*Probability*) sebesar 0,000; nilai *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara kompetensi teknik tenaga penjualan dengan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan sebesar 2,017 dengan p (*Probability*) sebesar 0,044; nilai *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 2,835 dengan p (*Probability*) sebesar 0,005; nilai *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara kompetensi teknik tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 4,893 dengan p (*Probability*) sebesar 0,000. Dan dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis diterima seperti diringkas dalam tabel 3 berikut ini:

Tabel 3.
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji (Indeks CR dan P)
H ₁	Semakin tinggi kualitas desain wilayah penjualan semakin efektif kegiatan/ aktivitas tenaga penjualan	Diterima (CR:2,733 dan P: 0,006)
H ₂	Semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual.	Diterima (CR:7,306 dan P: 0,000)
H ₃	Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual semakin efektif kegiatan/ aktivitas tenaga penjual	Diterima (CR:2,017 dan P: 0,044)
H ₄	Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Diterima (CR:4,893 dan P: 0,000)
H ₅	Semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjual semakin tinggi kinerja tenaga penjual	Diterima (CR:2,835 dan P: 0,005)

Sumber : data primer yang diolah, 2010

6. Simpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan, terlihat bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan mempunyai pengaruh yang positif, sehingga membuktikan bahwa variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Demikian juga untuk variabel kompetensi teknik tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh variabel tingkat pengalaman menjual dan variabel kompetensi teknik tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Dari model penelitian yang dikembangkan untuk penelitian ini dan telah dibahas pada bab sebelumnya, dapat dijelaskan mengenai proses untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui kompetensi teknik tenaga penjualan dan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Variabel yang membentuk atau memberi pengaruh terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan yaitu variabel tingkat pengalaman menjual, dengan kontribusi yang sangat tinggi terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan. Sedangkan variabel yang membentuk atau memberi pengaruh terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan ada dua, yaitu kualitas desain wilayah penjualan dan kompetensi teknik tenaga penjualan. Dari kedua variabel ini, yang memberikan kontribusi lebih banyak dalam efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan adalah variabel kualitas desain wilayah penjualan, maka dapat disimpulkan bahwa responden cenderung lebih mementingkan identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan daripada pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk dan pengetahuan produk pesaing. Sedangkan variabel yang membentuk atau memberi pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan ada dua, yaitu efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dan kompetensi teknik tenaga penjualan. Namun dari kedua variabel tersebut, yang memberikan kontribusi lebih banyak dalam peningkatan kinerja tenaga penjualan adalah variabel kompetensi teknik tenaga penjualan, sehingga dapat disimpulkan bahwa responden cenderung lebih mementingkan pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk serta pengetahuan produk pesaing daripada efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen.

Hasil penelitian ini dapat memberi masukan kepada pihak manajemen perusahaan agar lebih memperhatikan kompetensi teknik tenaga penjualan, maka akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Disamping itu, kompetensi teknik tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Namun bukan berarti apabila memperhatikan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan menjadi tidak efektif, tetapi hanya karena pengaruh yang dimilikinya lebih kecil daripada kompetensi teknik tenaga penjualan, maka lebih baik didahulukan untuk meningkatkan kompetensi teknik tenaga penjualan dahulu baru meningkatkan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Hal ini karena variabel efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan juga telah terbukti dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan secara positif (H5), walaupun nilainya lebih kecil daripada pengaruh kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan (H4).

Daftar Pustaka

- Abdurrahmat, Fathoni,(2006),”Manajemen Sumber Daya Manusia”, Rineka Cipta, Jakarta.
- Anglin A. Kenneth, Jeffrey J. Stolman, James W. Gentry, (1990),”The congruence of manager perception of salesperson performance and knowledge-Based measures of adaptive selling”. *Journal of personal selling & sales management* Vol.X p.81-90.
- Arikunto, Suharsimi, (2002),”Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek”, Rineka Cipta, Jakarta.
- Augusty Ferdinand, (2002), “Kualitas Strategi Pemasaran: Sebuah Strategi Pendahuluan “, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No.1, (Mei), p.107-119
- Augusty Ferdinand, (2004),”Strategic Selling In Management” Research paper series. Seri Penelitian Manajemen No.03/Mark/2004.
- Augusty Ferdinand, (2006),” Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3”,Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Augusty Ferdinand, (2006),”Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian /untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Babakus, Emin, Cravens, David W, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson performance and Sales Organization Effectiveness”, *Internasional Journal of Marketing Research in Marketing*, Vol.XIII. p-44-62
- Badger, I. Chaston And E. Sadler Smith (2000),”Organizational Learning Style, and Competences: A Comparative Investigation of Relationship and Transactionally orientated small UK manufacturing firm”. *European Journal of Marketing*, Vol.34 No.5/6. P.625-640.
- Baldauf, Artur, Cravens, David W (2002),”The effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationship. (2002), *European Journal of Marketing*, Vol.36 No.11/12 p.1367-1388
- Baldauf, Artur.,Cravens, David W. and Nigel F. Piercy (2001), “Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No.2 (Spring), p.109-122.

- Barker, Tansu A (1999), "Benchmark of successful salesforce performance" Canadian Journal of Administrative Science, 1999.
- Churchill, Jr, Gilbert A. Neil M.Ford & Orville C Walker, Jr (1990)"Salesforce management: Planning, Implementation and control," Irwin, Boston.
- Citra Kristina (2006), "Studi Mengenai Pola Bekerja Cerdas Tenaga Penjualan (Studi empiris Tenaga Penjualan pada Pedagang Besar Farmasi di Kota Semarang)", Jurnal Sains Pemasaran Indonesia Vol V, No.1, Mei 2006 hal 6-86.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R, Evans and Deborah Cowles, (1990), "Relationship Quality in Services Selling : an Interpersonal Influence Perspective", Journal of Marketing. Vol.54, p.68-81.
- Cross, James., Steven W. Hartley, William Rudelius, and Michael J. Vassey, (2001), "Sales Force Activities and Marketing Strategies In Industrial Firms", Journal of personal Selling and Sales Management, Vol.XXI, No.3, (Summer), p.199-206
- Dian Imaya, (2005), "Analisis Pengembangan profesionalisme tenaga penjualan (studi empiris pada PT. Coca cola Bottling Indonesia, Central Java, Ungaran, Semarang)", Jurnal Sains Pemasaran Indonesia Vol.IV No.3 hal.299-314.
- Ellis, Brien and Mary anne Raymond (1993), "Sales force Quality Aframework for Improvement", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.8, No.3, p.17-27.
- Ghozali, Imam (2008), "Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Grant, Ken, dan David W Cravens, (1999), "Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study". European Journal of Marketing Vol.33 No.9/10. P.945-957.
- Grant, Ken, David W Cravens, George S.Low, William C. Moncrief (2001), "The role of Satisfaction with Territory design on the motivation, attitudes and work outcomes of salespeople," Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.29 No.2 p.165-178.
- Hair, Joseph. F.Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black (1995), "Multivariate Data Analysis (Fourth. Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Indriyanto dan Supomo, (2002), "Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen". edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE.

- Johnson YI. S. Wijaya (2003),” Analisis Model Efektifitas dan Efisiensi Manajemen Distributor”, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol II, No.2, September 2003, hal 155-180.
- Keillor, B.D Parker R, S and pettjohn, C.E (1999),”Salesforce performance satisfaction and aspects of relational selling: Implications for sales manager Journal of marketing practise, p.101 – 115.
- Kohli, Ajay K, Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N. Callagalla, (1998), “Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors”, Journal of Marketing Research. Vol.XXXV.(May), p.267-274.
- Liu, Annie H dan Mark P.Leach (2001),”Developing Loyal Customer with a Value Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and The Perceived Credibility of Consultative sales people,”Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.2 (Spring), p.147-156.
- Piercy Nigel F. David W. Cravens and Morgan A.Neil (1999),”Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness”. British Journal of Management. Vol.10 No.2 p.95-111.
- Piercy, N.F, Cravens, David W and Morgan, N.A(1997), ”Sourcess of effectiveness in business to business sales organization” . Journal of Marketing Practice, Vol.3, p.47-71.
- Piercy, Nigel F., Cravens, David W., and Morgan, Neil A (1999), “Relationships Between Sales Management Control, Territory Design, salesforce Performance and /sales Organization Effectiveness”, British Journal of Management, Vol.10, No.2,p.95-111
- Pilling, Bruce K. Naveen Donthu and Steve Herson, (1999),”Accounting for The Impact Of Territory Characteristic on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson performance”, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XIX, No.2, (Spring), p.1-30
- Prastiwi, Wahyu Dyah(2005),”Analisis efektivitas organisasi penjualan (Studi pada Industri Farmasi di Kota Semarang)”. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia Vol.IV No.2 hal.193-214.
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, (2002), “A Measuren of Selling Skill: Scale Development and Validation”, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.XXII, No.1 (Winter), p.13-21
- Sengupta, Sanjit., Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri (2000), “An Empirical Salesperson Effectiveness”, Journal of Management, Vol. XX, No.4 (Fall). P.253-261

- Setiawan, Andi (2003), "Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi aktivitas Tenaga Penjualan (Studi Empiris Tenaga Penjualan pada Distributor Farmasi di Kota Semarang)", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* Volume II, No.1, Mei 2003, halaman 33-52.
- Shoemaker, and Mark C. Johlke (2002) "An Examination of the Antecedents of a Crucial Selling Skill : Asking Questions", *Journal of Managerial Issues*, Vol XIV No.1 p 118-131.
- Siagian, Sondang P (2008), "Manajemen Sumber Daya Manusia", Bumi Aksara, Jakarta.
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz, (1990), Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*. VI.XXVII,p.61-69
- Sugiono (2002), "Metode Penelitian Bisnis, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sujan, Harish, and Nirmalya Kuman, (1994), "Learning Orientation, Working Smart and effective Selling", *Journal of Marketing*, vol.58, (July),p.34-52
- Szymanski, David M (1988), "Determinants of selling effectiveness: the importance of Declarative knowledge to the personal selling concept". *Journal of Marketing* (January) Vol.52, p.64-77
- Weilbaker, Dan C.(1990), "The Identification of selling needed for missionary type sales". *Journal of Personal Selling and Sales Management* (Summer) Vol.10, p.45-48
- Zoltners, Andris A dan Sally E. Lorimer, 2000, "Sales territory Alignment: An overlooked productivity tool". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.20 No.3. p.139-150.