



## EFEKTIFITAS PENJUALAN PERUSAHAAN PENERBITAN DAN KINERJA TENAGA PENJUALAN

Suhermini ✉

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*

Diterima Oktober 2009

Disetujui Desember 2009

Dipublikasikan Maret 2010

*Keywords:*

Strategic Orientation;

Sales Management Control;

Sales Territory Design;

Salesperson Performance;

Sales Effectiveness

### Abstrak

Penelitian ini meneliti mengenai kinerja tenaga penjualan pada lemahnya predictors yang biasa untuk diperiksa (karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik tenaga penjualan, motivasi, hadiah, kepuasan, kuota penjualan) (Churchill et al., tahun 1985). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh orientasi strategis perusahaan, kontrol manajer penjualan, desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan serta menganalisis pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan. Penelitian ini mengusulkan model untuk menyelidiki pengaruh orientasi, strategis perusahaan pengawasan pengelolaan penjualan, dan desain wilayah penjualan untuk kinerja tenaga penjualan dan pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan. Penelitian ini menggunakan data dari 106 kuesioner yang dikumpulkan dari 136 manajer penjualan di perusahaan penerbitan di Jawa Tengah dan DIY sebagai sampel penelitian. Alat analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap efektifitas penjualan dengan hipotesis yang diajukan adalah diterima.

### Abstract

*This reseach exam the performance of the sales force in the usual weak predictors for inspection (organizational characteristics, environmental, salesperson, motivation, reward, satisfaction, sales quota) (Churchill et al., 1985). The purpose of this reseach to determine the effect of the company's strategic orientation, control sales manager, sales territory design on the performance of the sales force to analyze the influence of the performance of the sales force to sales effectiveness. This reseach proposes a model to investigate the effects of orientation, supervision of the company's strategic sales management, and sales territory design for the performance of the sales force and sales force performance influence the effectiveness of sales. This reseach used data from 106 questionnaires were collected at company as the reseach sample. Data analysis tools used to Structural Equation Modeling. The results showed that three variables are positive and significant effect, directly or indirectly to the effectiveness of sale of the hypothesis is accepted.*

JEL Classification: M3, M30, M31

✉ Alamat korespondensi:  
Gedung C6 Lantai 2 FE UNNES  
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229  
E-mail: [suhermini12748@yahoo.co.id](mailto:suhermini12748@yahoo.co.id)

ISSN  
2086-0668 (cetak)  
2337-5434 (online)

## PENDAHULUAN

Feinberg dan Kennedy (2008) yang menyatakan bahwa para eksekutif dan peneliti percaya pada perusahaan penjualan yang bertanggung jawab mengenai implementasi strategi bisnis dan pemasaran yang berdampak pada efektifitas penjualan. Konstruksi orientasi strategis perusahaan terdiri atas nilai bagi pelanggan dan lingkup pasar suatu produk. Kemampuan untuk memberikan nilai yang superior pada pelanggan akan membawa kepada kinerja tenaga penjualan. Nilai yang superior pada pelanggan dapat berupa kualitas produk dan harga produk yang sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Sedangkan lingkup pasar produk berupa lini produk yang luas.

Pembahasan tentang kinerja tenaga penjualan tidak akan pernah ada habisnya karena kita ketahui bahwa kinerja tenaga penjualan dapat dijelaskan sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Weitz, 2007). Kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk menguji kinerja dalam hal perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan tenaga penjualan, dan hasil yang dapat diberikan untuk usaha mereka. Seperti yang diungkapkan oleh Singh (2009), bahwa untuk menghasilkan *outcome*, seorang tenaga penjualan harus menerapkan beberapa perilaku yang mungkin tidak serta merta membuahkan hasil, misalnya membangun hubungan yang efektif dengan konsumen dan membuat presentasi penjualan yang efektif yang pada akhirnya tentu akan mendatangkan pembelian pihak yang dipresentasi, yang berarti penjualan bagi perusahaan.

Kinerja tenaga penjualan banyak diukur dari kinerja *outcome* (misalnya berupa, menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi, keuntungan tinggi, melampaui target yang ditetapkan) walaupun ada kinerja-kinerja tenaga penjualan dalam aspek lain (kinerja perilaku penjualan, misalnya membuat presentasi penjualan, menggunakan pengetahuan teknis penjualan; kinerja perilaku non-penjualan, misalnya menyediakan informasi, mengontrol biaya-biaya). Orientasi strategis mempunyai dampak potensial terhadap kesuksesan atau kegagalan perusahaan (Singh, 2009). Orientasi strategi sebagai suatu konstruk multidimensional yang mengakomodasi penekanan perusahaan dalam memahami dan mengelola kekuatan lingkungan eksternal yang mempengaruhinya. Konseptualisasi ini menunjukkan bahwa orientasi strategis melibatkan pilihan-pilihan strategis (Farrel & Farrel, 2009).

Penelitian ini menginvestigasi dampak dari dua aspek orientasi strategis, yaitu nilai-nilai menurut pelanggan dan skop produk di pasar- terhadap kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan. Nilai-nilai menurut pelanggan adalah kualitas dan harga produk. Skop produk di pasar diwujudkan dengan luasnya lini produk. Nilai menurut pelanggan merupakan dasar bagi kompetisi di pasar. Keinginan untuk memberikan nilai superior pada pelanggan akan menuntun para tenaga penjualan untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Singh, 2009). Nilai lebih produk menawarkan sisi keunggulan bagi tenaga penjualan yang akan memasarkan produk kepada para pelanggan sehingga memungkinkan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Tenaga penjualan yang mengajukan penawaran lini produk yang lebih banyak akan mampu untuk meningkatkan kinerja penjualan mereka pada tiap pelanggan. Demikian juga kinerja yang lebih tinggi dapat dicapai apabila perusahaan menyediakan produk untuk bermacam-macam segmen, sehingga akan memberikan kesempatan lebih bagi tenaga penjualan untuk mencapai goalnya.

Dalam kajian kinerja tenaga penjual yang melibatkan indikator sistem kontrol manajemen maka Feinberg dan Kennedy (2008) mendefinisikan sistem kontrol manajemen penjualan sebagai tingkat aktivitas *monitoring*, *directing*, *evaluating*, dan *rewarding* yang dilakukan oleh manajer penjualan dalam perusahaannya. Pengontrolan berdasarkan atas perilaku dan berdasar atas hasil merupakan dua hal yang berbeda. Semakin besar keterlibatan seorang manajer penjualan pada aktivitas penjualan maka makin dikatakan bahwa kontrol

yang diterapkan berdasar atas perilaku. Apabila seorang tenaga penjualan tidak memenuhi harapan, manajer penjualan akan melatih tenaga penjualan itu dengan berbagai cara untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain sistem kontrol manajemen penentuan desain wilayah penjualan perlu dipertimbangkan, seperti yang diungkapkan oleh Kauppila et al. (2007), bahwa desain wilayah penjualan yang efektif memberikan kesempatan untuk meningkatkan efektifitas dari perusahaan penjualan. Desain wilayah penjualan membagi tanggung jawab kerja bagi tenaga penjualan berdasar atas tanggung jawab wilayah geografis dan/atau pelanggan. Manajemen penjualan mengklasifikasikan jumlah akun, berapa banyak produk, dan mana saja wilayah geografis yang menjadi tanggung jawab masing-masing tenaga penjualan sehingga dengan mempertimbangkan indikator-indikator tersebut tingkat efektifitas penjualan mengalami peningkatan.

Efektivitas penjualan menurut Feinberg dan Kennedy (2008) dimaknai sebagai ringkasan evaluasi dari keseluruhan kinerja perusahaan. Efektivitas penjualan dan kinerja tenaga penjualan merupakan konstruk yang berbeda secara konseptual, walaupun berhubungan (Kauppila et al., 2007). Efektivitas penjualan merupakan penilaian keseluruhan dari hasil perusahaan yang sebagian ditentukan oleh kinerja tenaga penjualan, sedangkan kinerja tenaga penjualan hanya berhubungan dengan faktor yang dapat dikontrol langsung oleh mereka (Ambaddy & Hogan, 2006)

Logika dasar manajemen penjualan mendukung pengaruh positif kinerja hasil tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan (Kauppila, 2007). Sedangkan Singh (2009) berpendapat kinerja hasil tenaga penjualan yang tinggi mempunyai dampak penting pada efektifitas penjualan. Ahmad dan Kitchen (2008) mengemukakan bahwa tenaga penjualan bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi penjualan untuk mencapai efektifitas penjualan.

Penelitian-penelitian mengenai manajemen penjualan selama dua dekade terakhir memberikan pengetahuan yang luas mengenai hal-hal yang menjadi anteceden dari kinerja tenaga penjualan. Akan tetapi, Feinberg dan Kennedy (2008) menyatakan prediktor dari kinerja tenaga penjualan yang telah diteliti, yaitu karakteristik organisasional, karakteristik lingkungan, dan karakteristik tenaga penjualan, masih menunjukkan hasil yang lemah sebagai anteceden kinerja tenaga penjualan dan efektivitas perusahaan penjualan.

Slater dan Olsen (2005) berpendapat mengenai relevansi dari strategi bisnis dan manajemen kontrol sebagai anteceden dari efektifitas perusahaan dari perspektif eksekutif penjualan. Hal yang penting apabila eksekutif kepala penjualan mengetahui bagaimana dan sejauh mana, strategi sebagai anteceden mempengaruhi efektifitas penjualan dikombinasikan dengan manajemen kontrol dan kinerja tenaga penjualan. Efektivitas penjualan dapat dijelaskan sebagai suatu evaluasi keseluruhan hasil yang ada pada perusahaan penjualan.

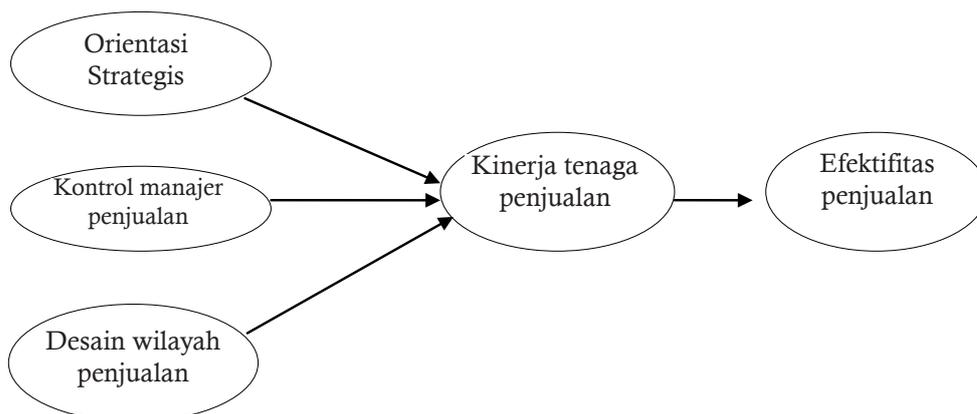
Konstruk desain wilayah pada penelitian-penelitian sebelumnya mengenai manajemen penjualan telah dipelajari dan terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan (Kauppila et al., 2007). Akan tetapi, pengaruh konstruk desain wilayah terhadap kinerja manajer penjualan masih belum mendapatkan dukungan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Padahal level yang paling tepat untuk mengevaluasi keberhasilan strategi dalam perusahaan adalah dengan menilai keefektifan strategi pada level manajer. Lebih jauh Kauppila et al. (2007) menyebutkan bahwa perbedaan hasil bisa saja terjadi antara mengevaluasi tenaga penjualan dan manajer penjualan walaupun pada konstruk yang sama.

Selain beberapa *research gap* diatas, penelitian ini juga memberi sumbangan pada penelitian-penelitian yang telah ada berupa objek yang belum pernah diteliti sebelumnya, yaitu manajer tenaga penjualan penerbit-penerbit di Jawa Tengah dan DIY. Persaingan pada industri penerbitan sangat ketat terutama pada buku-buku pelajaran dan buku teks perkuliahan. Produk yang relatif seragam membawa konsekuensi bagi manajer tenaga penjualan penerbitan untuk bertindak sebagai ujung tombak pemasukan bagi perusahaan.

Selain itu, konsumen buku adalah para pelajar dan mahasiswa. Keputusan pembelian buku mereka ditentukan oleh para guru dan dosen sehingga tenaga penjualan penerbit buku harus pandai menjalin hubungan dengan para guru dan dosen.

Hal lain yang juga perlu mendapatkan perhatian adalah mengenai wilayah penjualan, dengan mempertimbangkan banyak lokasi sekolah yang berada di kecamatan dan pelosok desa sehingga tenaga penjualan harus menjangkau sampai ke lokasi pelanggan. Hal-hal inilah yang mendasari mengapa penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan pada industri ini perlu dilakukan. Adanya pemahaman mengenai dampak kinerja tenaga penjualan sebagai suatu anteseden dari efektifitas penjualan juga memperlihatkan hasil yang kurang memberikan bukti yang kuat. Sebagai konsekuensinya pemahaman mengenai dampak kinerja tenaga penjualan pada efektifitas penjualan sangat terbatas sehingga memerlukan justifikasi yang lebih mendalam pada penelitian-penelitian mendatang.

Sehingga Kauppila et al. (2007) menyarankan beberapa anteseden untuk memprediksi kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan sebagai konsekuensi dari kinerja tenaga penjualan. Tujuan penelitian ini untuk mengungkapkan dan Menganalisis pengaruh orientasi strategis perusahaan, kontrol manajer penjualan, desain wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan serta menganalisis pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan. Berdasarkan paparan pendahuluan tersebut maka dapat digambarkan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada Gambar 1.



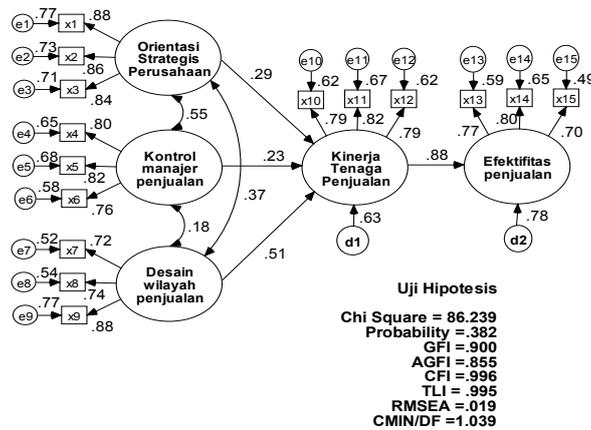
**Gambar 1.** Model Penelitian

## METODE

Populasi dalam penelitian ini mencakup manajer penjualan penerbitan di Jawa Tengah dan DIY yang berjumlah 106 penerbit. Penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai objek penelitian. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan angket dimana angket tersebut berisikan pernyataan-pernyataan terstruktur dengan penilaian menggunakan skala 1-10. Uji realibilitas data dengan menggunakan dua cara yaitu construct reliability dan varianced extracted, sedangkan uji validitas dengan analisis konfirmatori yang melekat pada SEM sebagai alat analisis yang dipakai dalam penelitian ini (Ghozali, 2009).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bedasarkan uji Konfirmatori Kontsruk Endogen maka dihasilkan bahwa konstruk endogen telah memenuhi kriteria goodness of fit. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi, yaitu sebesar 0,184 atau diatas 0.05. Dari hasil penelitian juga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk endogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima. Sedangkan untuk melihat Analisis Structural Equation Model (SEM) maka menunjukkan bahwa semua kriteria goodness of fit dapat diterima walaupun terdapat nilai marjinal pada AGFI. Hasil pengujian model SEM ditunjukkan pada Gambar 2 dan Tabel 1.



**Gambar 2.** Hasil Pengujian Model Penelitian

**Tabel 1.** Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis *Structural Equation Model*

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; $\chi^2$ dengan	86,239	Baik
<i>Probability</i>	df : 83 =	0,382	Baik
GFI	105,267	0,900	Baik
AGFI	$\geq 0,05$	0,855	Marjinal
TLI	$\geq 0,90$	0,995	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,996	Baik
CMIN/DF	$\geq 0,95$	1,039	Baik
RMSEA	$\geq 0,95$ $\leq 2,00$ $\leq 0,08$	0,019	

Sumber: data yang diolah (2008)

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

indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima. Sedangkan hasil pengujian regresi dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Hasil Pengujian *Regression Weights* Untuk Analisis *Structural Equation Model*

	Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KTP	<-- Orientasi_Strategis_Perusahaan	0.272	0.103	2.646	0.008	par-11
KTP	<-- Desain_wilayah_penjualan	0.457	0.095	4.811	0.000	par-12
KTP	<-- Kontrol_manajer_penjualan	0.251	0.114	2.196	0.028	par-16
Efektifitas_penjualan	<-- KTP		0.737	0.104	7.110	0.000
x3	<-- Orientasi_Strategis_Perusahaan	1.000				
x2	<-- Orientasi_Strategis_Perusahaan	1.010	0.098	10.336	0.000	par-1
x1	<-- Orientasi_Strategis_Perusahaan	1.140	0.106	10.764	0.000	par-2
x6	<-- Kontrol_manajer_penjualan	1.000				
x5	<-- Kontrol_manajer_penjualan	1.109	0.140	7.944	0.000	par-3
x4	<-- Kontrol_manajer_penjualan	1.099	0.146	7.521	0.000	par-4
x9	<-- Desain_wilayah_penjualan	1.000				
x8	<-- Desain_wilayah_penjualan	0.746	0.095	7.861	0.000	par-5
x7	<-- Desain_wilayah_penjualan	0.758	0.107	7.107	0.000	par-6
x10	<-- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000				
x11	<-- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000	0.115	8.672	0.000	par-7
x12	<-- Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.865	0.103	8.359	0.000	par-8
x13	<-- Efektifitas_penjualan		1.000			
x14	<-- Efektifitas_penjualan		1.091	0.138	7.913	0.000
x15	<-- Efektifitas_penjualan		0.906	0.132	6.870	0.000

Sumber: data yang diolah (2008)

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel orientasi strategis perusahaan dengan variabel kinerja tenaga penjualan, seperti yang tampak pada Tabel 3 adalah sebesar dengan 2,646 nilai P sebesar 0,008. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P, untuk variabel kontrol manajer penjualan dengan variabel kinerja tenaga penjualan seperti tampak pada Tabel 3 adalah sebesar 2,196 dengan nilai P sebesar 0,023.

Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P sedangkan untuk desain wilayah penjualan diperoleh nilai CR hubungan variabel desain wilayah penjualan dengan variabel kinerja tenaga penjualan seperti ditunjukkan oleh Tabel 3 adalah sebesar 4,811 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel orientasi strategis, variabel kontrol manajemen dan variabel desain wilayah penjualan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan dapat diterima.

Variabel kinerja penjualan dapat diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel kinerja tenaga penjualan dengan variabel efektifitas penjualan adalah sebesar 7,110 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kinerja penjualan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektifitas penjualan dapat diterima.

## SIMPULAN DAN SARAN

Bertolak dari hasil penelitian dan pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel kontrol manajer penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Variabel desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan serta variabel kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas penjualan. Implikasi manajerial yang dapat diberikan dalam penelitian ini. Pengaturan beban kerja yang adil pada masing-masing wilayah, perusahaan perlu menyesuaikan beban kerja wilayah disesuaikan dengan hal-hal yang mempengaruhi potensi penjualan pada suatu daerah, misalnya: jumlah penduduk, strata ekonomi, kondisi geografis wilayah.

Manajer penjualan perlu menempuh kebijakan dengan menambah jumlah transaksi, hal ini bisa dijalankan dengan menambah jumlah *effective call* dan *buy* dan perusahaan perlu meningkatkan kemampuan manajer penjualan untuk melatih tenaga penjualan mereka untuk presentasi dan negosiasi. Manajer penjualan perlu menempuh kebijakan dengan menambah jumlah transaksi, hal ini bisa dijalankan dengan menambah jumlah *effective call* dan *buy*. Perusahaan perlu meningkatkan kemampuan manajer penjualan untuk melatih tenaga penjualan mereka untuk presentasi, negosiasi manajer penjualan perlu menempuh kebijakan dengan menambah jumlah transaksi, hal ini bisa dijalankan dengan menambah jumlah *effective call* dan *buy*, serta perlu melatih tenaga penjualan melalui pelatihan presentasi dan negosiasi. Implikasi untuk penelitian mendatang terkait dengan efektifitas penjualan dengan mengembangkan atau menambah variabel-variabel tentang skill tenaga penjualan baik teknis dan non teknis sehingga dapat melihat pengaruhnya terhadap efektifitas penjualan

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. Z., Basir, M. S. A. H & Kitchen, P. J. 2008. The Relationship between Sales Skill and Salesperson Performance and The Impact Of Organizational Commitment as a Moderator: An Empirical Study In a Malaysia Telecommunications Company. Inc. *Journal of Economics and Management*.
- Ambady, N., Krabbenhoft, M. A & Hogan, D. 2006. The 30-sec sale: Using thin-slice judgments to evaluate sales effectiveness. *Journal of Consumer Psychology*. Vol. 16. pp: 4-13
- Farrel, L & Farrel, O. C. 2009. An Enterprise-Wide Strategic Stakeholder Approach to Sales Ethics. *Journal of Strategic Marketing*.
- Feindberg, M & Kennedy, J. 2008. The Effect Of Self-Efficacy And Adaptability On Salesperson Orientation And Customer Orientation and On Job Performance And Customer Satisfaction. *Journal of Business And Economics Research*. Vol. 6.
- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Penerbit Semarang. UNDIP.
- Kauppila, O-P., Rajala, R & Jyrama, A. 2007. Antecedents of Salespeople's Reluctance To Sell Radically New Products. *Jurnal Industrial Marketing Management*.
- Olsen, E. M., Slater, S. F & Hult, T. M. 2005. The Performance Implications of fit among Business Strategy, Marketing Organization Strategic Behavior. *Journal of Marketing*. pp: 49-61.
- Singh, R. 2009. Sales Call Length, Callfrequency, and its Impact On Salesperson's Performance and Customer Relationship Quality: Few Reseach Propositions. *Paper Series India Institute of Management Calcutta*.
- Weitz, B. A. 2007. Effectiveness In Sales interactions: A Contingency Framework. *Journal of Marketing Winter*.