



ANALISIS KINERJA PERILAKU DAN KINERJA HASIL TENAGA PENJUAL PADA PERUSAHAAN PEDAGANG BESAR FARMASI DI KOTA SEMARANG

Prilia Nurfina Aprianti dan Harry Soesanto

Abstraksi

Tenaga penjual berperan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan mengembangkan kinerja tenaga penjual, diharapkan kinerja perusahaan juga ikut berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual. Untuk membahas permasalahan tersebut, diajukan model penelitian yang terdiri dari 6 konstruk, 19 indikator, dan 5 hipotesis.

Dari hasil analisis data menunjukkan bahwa frekuensi komunikasi, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, dan pengendalian perilaku oleh manajer penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual, namun faktor yang paling berpengaruh adalah pengendalian perilaku oleh manajer penjualan. Selain itu, dapat disimpulkan juga bahwa kinerja perilaku tenaga penjual merupakan faktor yang paling berpengaruh pada kinerja hasil tenaga penjual dibandingkan dengan cakupan produk-pasar.

Kata Kunci: Komunikasi, Pengendalian Manajerial, Kinerja Perilaku, Cakupan Produk-Pasar, Kinerja Hasil

Saat ini masih terbuka peluang yang sangat luas bagi perusahaan farmasi di Indonesia untuk berkembang (Sarnianto, 2001, p. 22). Namun, kesuksesan penjualan obat di pasar ternyata tidak hanya bersandar pada nilai ilmiah dan klinis. Berbagai pendekatan ilmu pemasaran juga ikut memicu kesuksesan komersial obat, terutama obat yang masuk kategori dapat dijual bebas tanpa resep dokter atau OTC (*over the counter*). Oleh karena itu, manufaktur farmasi melakukan serangkaian strategi dan promosi (Faisal et al; 2001).

Untuk meningkatkan penjualan obat, umumnya produsen farmasi

memperkuat penetrasi ke pasar-pasar dengan menggunakan distributor-distributor besar dalam menjangkau seluruh wilayah Indonesia (Faisal et al; 2001, p. 31). Hal yang paling penting dalam distribusi adalah tersedianya barang sesuai permintaan pelanggan, pesanan harus cepat diproses dan barang dikirim tepat waktu (Faisal et al; 2001, p. 32). Salah satu media yang digunakan oleh distributor obat (PBF) adalah tenaga penjual, yang bertanggungjawab terhadap kesesuaian jumlah produk yang dikirim dan ketepatan waktu pengiriman (Lagace et al; 1991, p. 41).

Kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjual yang dimiliki akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan dan sasarannya (Rizaldi; 2002, p.1) Cravens et al (1992, p. 10) mengatakan bahwa kinerja tenaga penjual sangat berpengaruh pada kinerja organisasi penjualan. Oleh karena itu, yang perlu

Prilia Nurfina Aprianti adalah lulusan program pasca sarjana manajemen konsentrasi manajemen pemasaran Universitas Diponegoro, Semarang, 2003

Harry Soesanto adalah Dosen Fakultas Ekonomi Undip, alumni Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada Yogyakarta

diperhatikan dalam pengelolaan tenaga penjual, antara lain: metode yang digunakan untuk mengelola tenaga penjual dan peran dari manajer penjualan lapangan dalam pencapaian kinerja yang baik dari tenaga penjual (Cravens et al; 1992, p. 7).

Kinerja tenaga penjual mencakup dua komponen, yaitu perilaku dan hasil. Kinerja perilaku didefinisikan oleh Grant et al (2001, p. 168) sebagai evaluasi dari berbagai aktivitas dan strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggungjawab pekerjaannya. Kinerja hasil didefinisikan oleh Baldauf et al (2001, p. 111-112) sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi yang berupa hasil (*outcome*).

Pada penelitian Baldauf et al (2001, p. 109-119) pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, dan cakupan produk-pasar mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Manajer penjualan yang menggunakan sistem pengendalian perilaku pada tenaga penjual akan lebih bersandar pada penggunaan aktivitas memonitor dan mengarahkan (Anderson dan Oliver; 1987 dalam Baldauf et al; 2001, p. 112-113), sehingga tenaga penjual memperoleh kejelasan dalam melakukan pekerjaan.

Babakus et al dalam Baldauf et al (2001, p. 112) mengatakan bahwa desain wilayah penjualan yang baik akan memberikan kesempatan bagi tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Tenaga penjual yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualan karena wilayah penjualannya memberikan kesempatan untuk memiliki performa yang baik, akan lebih mendorong tenaga penjual untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Makrides (2000 dalam Baldauf et al; 2001, p. 110-111) mendefinisikan cakupan produk-pasar sebagai jangkauan produk dan pasar yang dituju perusahaan untuk berkompetisi. Tenaga penjual yang menawarkan produk dengan lini produk dan cakupan pasar yang luas akan lebih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan

hasil penjualannya melalui penjualan produk yang lebih beragam pada setiap segmen pasar yang berbeda (Baldauf et al; 2001, p. 112).

Dikatakan oleh Baldauf et al (2001, p. 112) bahwa aktivitas-aktivitas tenaga penjual dalam kaitannya dengan kinerja perilaku dapat mempertinggi kinerja hasil. Hasil penelitian Cravens et al (1993, p. 47-58) membuktikan bahwa kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. *Further Researchnya* (Cravens et al; 1993, p. 56) menyarankan agar pada penelitian yang akan datang menganalisis dampak dari aktivitas manajemen penjualan pada kinerja tenaga penjual, misalnya: komunikasi.

Uraian diatas menunjukkan adanya *research gap* dan keterbatasan-keterbatasan pada penelitian sebelumnya yang mendasari dilakukannya penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini akan dikembangkan dari permasalahan pada penelitian sebelumnya, dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual.

Penelitian Baldauf et al (2001, p. 199) dan Cravens et al (1993, p.56), mempunyai keterbatasan, yaitu hanya menggunakan responden dari level *chiefs sales executif*. Oleh karena itu, pada penelitian yang akan datang disarankan menggunakan responden dari tenaga penjual lapangan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penelitian ini ingin mengkaji faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja perilaku tenaga penjual dan bagaimanakah pengaruh dari kinerja perilaku tenaga penjual dan cakupan produk-pasar terhadap kinerja hasil tenaga penjual yang uji empirisnya akan dilakukan pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Kinerja perilaku didefinisikan oleh Grant et al (2001, p. 168) sebagai

evaluasi dari berbagai macam aktivitas dan strategi yang digunakan tenaga penjual ketika melakukan tanggungjawab pekerjaannya (misal: melakukan presentasi penjualan). Kinerja perilaku mempertimbangkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjual berkaitan dengan tanggungjawab pekerjaannya. Aktivitas-aktivitas tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memperoleh hasil. Berbagai aktivitas yang dilakukan tenaga penjual mungkin tidak memberikan hasil secara langsung, seperti: membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan dan membuat presentasi penjualan yang efektif (Behrman dan Perreault; 1982 dan Weitz; 1981 dalam Baldauf et al; 2001, p. 112)

Pengaruh Frekuensi Komunikasi terhadap Kinerja Perilaku Tenaga penjual

Johnson (1993 dalam Johlke et al; 2000, p. 263) menjelaskan bahwa studi mengenai komunikasi dalam organisasi merupakan hal yang penting karena komunikasi mempunyai arti penting bagi anggota organisasi untuk menyampaikan informasi, mengurangi ketidakjelasan, dan mengkoordinasikan kegiatan.

Frekuensi komunikasi antara atasan dengan bawahan mempunyai hubungan positif dengan kinerja bawahan. Semakin meningkatnya komunikasi antara manajer dan tenaga penjual merupakan hal yang penting, agar manajer dapat melatih dan membimbing tenaga penjualnya demi tercapainya kinerja yang lebih tinggi. Johlke et al (2000, p. 272) menyatakan bahwa komunikasi yang sering dilakukan antara manajer dengan tenaga penjual akan membantu meningkatkan kinerja tenaga penjual. Dengan komunikasi yang sering dilakukan, manajer dapat membantu mengatur/memperbaiki aktivitas tenaga penjual dalam mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, maka:

H1: Semakin tinggi frekuensi komunikasi, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

Pengaruh Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan terhadap Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Manajer penjualan yang menggunakan pengendalian berdasarkan perilaku akan lebih menitikberatkan pada penggunaan aktivitas memonitor dan mengarahkan, mengevaluasi tenaga penjual dengan ukuran yang lebih subjektif dan kompleks (bukan hanya evaluasi pada hasil penjualan saja), dan menggunakan tingkat yang lebih tinggi pada kompensasi tetap (Anderson dan Oliver; 1987 dalam Baldauf et al; 2001, p. 112-113).

Dikatakan oleh Baldauf (2001, p. 111) bahwa manajer yang menggunakan strategi pengendalian berdasarkan perilaku lebih memfokuskan pada kerjasama/kolaborasi dan tidak hanya memberikan perintah. Manajer akan membimbing tenaga penjual untuk memperbaiki kinerjanya, apabila tenaga penjual tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan.

Manajer menetapkan tujuan yang harus dicapai dan pekerjaan yang harus dilakukan tenaga penjual, memberikan saran bagaimana melakukan tugas-tugas, dan memberikan feedback positif (Dubinsky et al; 1994, p. 226). Upaya tersebut akan memberikan banyak informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan tenaga penjual, yang selanjutnya akan mempertinggi kejelasan pekerjaan (Dubinsky et al; 1994, p. 228) sehingga tenaga penjual dapat melakukan aktivitasnya dengan baik. Oleh karena itu hipotesa yang diajukan:

H2: Semakin tinggi tingkat pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

Pengaruh Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan pada Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Desain wilayah penjualan dapat diartikan sebagai tanggungjawab pekerjaan untuk tenaga penjual berdasarkan geografis dan/ atau daftar pelanggan yang menjadi tanggungjawabnya (Baldauf et al; 2001, p. 111). 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. Dengan demikian, tenaga penjual merasa puas, dimana kepuasan tersebut dimaksudkan/ditujukan memberikan dampak positif pada kinerja tenaga penjual. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Grant et al (2001, p. 166) bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku. Berdasarkan uraian diatas, maka:

H3: Semakin puas tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Kinerja tenaga penjual merupakan evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi (Churchill et al; 1985; Behrman dan Perreault; 1982; Cravens et al; 1993; Oliver dan Anderson; 1994; Walker, Churchill, dan Ford; 1977 dalam Baldauf et al; 2001, p. 111-112). Evaluasi tersebut sangat berguna untuk menentukan kinerja tenaga penjual yang mencakup: (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjual, dan (2) hasil yang diperoleh berkenaan dengan usaha tenaga penjual. Dimensi dari kinerja tersebut ditunjukkan sebagai kinerja perilaku dan

kinerja hasil (Behrman dan Perreault; 1982; Anderson dan Oliver; 1987 dalam Baldauf et al; 2001, p. 112). Jadi kinerja hasil adalah evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi yang berupa hasil yang diperoleh berkenaan dengan usaha tenaga penjual.

Pengaruh Cakupan Produk-Pasar terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Makrides (2000 dalam Baldauf et al 2001, p. 110-111) mendefinisikan cakupan produk-pasar sebagai jangkauan berbagai produk dan pasar yang dituju perusahaan untuk berkompetisi dan salah satu keputusan penting yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan adalah memilih macam-macam produk yang akan ditawarkan pada pasar (jangkauan produknya) (Morgan et al; 2001, p. 949).

Tenaga penjual yang menawarkan produk dengan lini produk dan cakupan pasar yang luas akan lebih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan hasil penjualannya melalui penjualan produk yang lebih beragam pada pasar yang berbeda. Dalam pernyataannya mengenai cakupan produk-pasar, Baldauf et al (2001, p. 112) mengatakan bahwa hasil (hasil penjualan dan laba) yang lebih tinggi dapat dicapai ketika suatu perusahaan melayani berbagai segmen pasar dengan berbagai macam produk dimana hal tersebut memberikan kesempatan yang lebih besar pada tenaga penjual untuk mencapai tujuan. Berdasarkan uraian tersebut, maka:

H4: Semakin luas cakupan produk-pasar, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual

Pengaruh Kinerja Perilaku Tenaga Penjual terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Untuk memperoleh hasil penjualan (*outcome*), tenaga penjual terlibat dalam berbagai macam tanggungjawab pekerjaan (Baldauf; 2001, p. 112), yaitu berupa aktivitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjual dalam

kaitannya dengan kinerja perilaku (misal: membangun hubungan baik dengan pelanggan, melakukan presentasi dengan baik) dapat mempertinggi kinerja hasil. Hasil (*outcome*) yang diperoleh merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjual. Oleh karena itu hipotesa yang diajukan adalah:

H5: Semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual.

METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang dan seluruh tenaga penjual lapangan pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang merupakan populasi dalam penelitian ini, yaitu sebesar 740 orang dari 57 perusahaan. Jumlah sampel sebanyak 100 responden sesuai dengan hasil perhitungan jumlah sampel menurut Ferdinand (2002, p. 48) dan untuk memenuhi ketentuan jumlah sampel yang representatif jika menggunakan teknik analisis SEM. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel/responden yang dilakukan secara tidak acak dimana informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999, p.131). Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan menggunakan skala pengukuran 1-10.

Metode analisis yang akan digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) dari paket program AMOS. SEM digunakan untuk menguji model-model yang relatif rumit, yaitu model yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen. Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu: (1)*Confirmatory Factor Analysis* yang digunakan untuk mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis, dan (2)*Full Structural Equation Model* yang digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah

dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan sebab-akibat (*causal model*)(Ferdinand; 2002, p. 165).

ANALISIS DATA

Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori merupakan suatu proses dalam penelitian yang dilakukan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten. 1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Dari hasil uji kesesuaian model yang meliputi variabel/konstruk eksogen menunjukkan bahwa model dapat diterima, walaupun indeks AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal Tingkat signifikansi probabilitas sebesar 0,178 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,912), TLI (0,973), CFI (0,980), RMSEA (0,041), dan CMIN/DF (1,167) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa keempat variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Selanjutnya dilakukan uji signifikansi bobot faktor digunakan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten (Ferdinand; 2002, p. 168). Hal ini dapat dikaji dengan:(1)Nilai $\lambda \geq 0,40$. Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten dalam penelitian ini. (2)Bobot Faktor (*Regression Weight*) digunakan untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi/indikator itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model. Dari hasil pengujian, tiap-tiap indikator memiliki nilai C.R yang lebih besar dari 2,0, menunjukkan

bahwa indikator-indikator itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

2. Analisis Faktor Konfirmatori 2

Dari hasil uji kesesuaian model yang meliputi variabel/konstruk endogen menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi probabilitas sebesar 0,333 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, oleh karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,973), AGFI (0,929), TLI (0,987), CFI (0,993), RMSEA (0,038), dan CMIN/DF (1,139) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

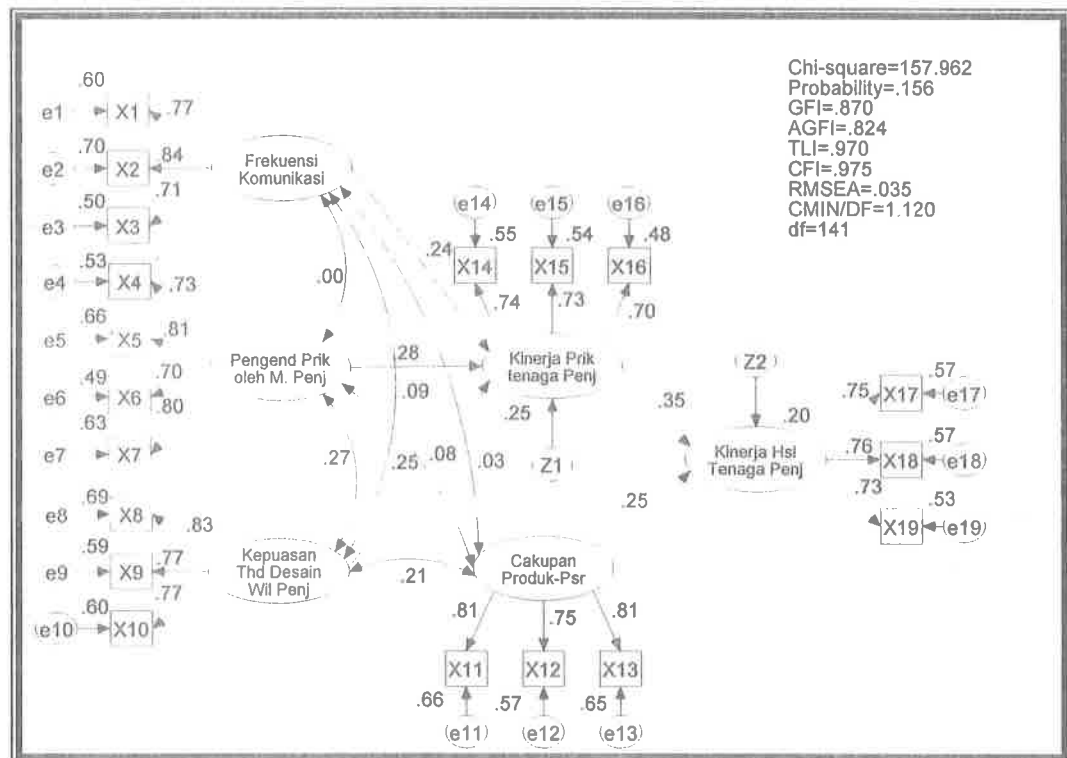
Selanjutnya dilakukan uji signifikansi bobot faktor: (1)Nilai Lambda.

Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten dalam penelitian ini. (2)Bobot Faktor (*Regression Weight*). Dari hasil pengujian, tiap-tiap indikator memiliki nilai C.R yang lebih besar dari 2,0, menunjukkan bahwa indikator-indikator itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

Model Persamaan Struktural (Full Model)

Pengujian *Struktural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu: uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas. Hasil pengujian SEM dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini:

Gambar 1
Structural Equation Model



Dari hasil pengujian kesesuaian model menunjukkan $X^2 = 157,962$ dengan signifikansi probabilitas sebesar 0,156. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Oleh karena itu model ini dapat diterima.

Indeks pengukuran kesesuaian model TLI (0,970), CFI (0,975), RMSEA (0,035), dan CMIN/DF (1,120) berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Namun, ada dua indeks kesesuaian model yang berada diluar kriteria yang ditentukan, yaitu: (1)GFI (0,870) hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang

marjinal, (2)AGFI (0,824) juga menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal. Meskipun demikian model tersebut dapat diterima.

Melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji-t dalam regresi, terlihat bahwa semua koefisien regresi tidak sama dengan nol, karena itu hipotesa nol bahwa koefisien regresi adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesa alternatif bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu dapat diterima. Berikut ini disajikan hasil pengujian *regression weight* dalam Tabel 1:

Tabel 1
Standardized Regression Weight Structural Equation Model

Regression Weights:	Estimate	StdEstimates	S.E.	C.R.	P
Kinerja Prik_Ten <- Pengend Prik_ole	0.285	0,275	0.130	2.193	0,028
Kinerja Prik_Ten <- Frekuensi_Komuni	0.231	0,242	0.116	2.003	0,045
Kinerja Prik_Ten <- Kepuasan_Thd Des	0.205	0,253	0.101	2.025	0,043
Kinerja Hsl_Tena <- Kinerja Prik_Ten	0.349	0,350	0.130	2.689	0,007
Kinerja Hsl_Tena <- Cakupan_Produk-P	0.156	0,253	0,074	2.104	0,035
X3 <----- Frekuensi_Komunikasi	1.000	0,708			
X2 <----- Frekuensi_Komunikasi	1.330	0,836	0.200	6.521	0,000
X1 <----- Frekuensi_Komunikasi	1.467	0,774	0.226	6.483	0,000
X6 <----- Pengend Prik_oleh M. Penj	1.000	0,697			
X5 <----- Pengend Prik_oleh M. Penj	1.340	0,811	0.190	6.897	0,000
X4 <----- Pengend Prik_oleh M. Penj	1.116	0,730	0.175	6.363	0,000
X10 <--- Kepuasan_Thd Desain_Wil Penj	1.000	0,773			
X9 <--- Kepuasan_Thd Desain_Wil Penj	0.937	0,771	0.131	7.180	0,000
X8 <--- Kepuasan_Thd Desain_Wil Penj	1.005	0,831	0.136	7.406	0,000
X14 <----- Kinerja Prik_Tenaga Penj	1.000	0,738			
X15 <----- Kinerja Prik_Tenaga Penj	1.014	0,734	0.175	5.777	0,000
X16 <----- Kinerja Prik_Tenaga Penj	0.990	0,696	0.176	5.636	0,000
X17 <----- Kinerja Hsl_Tenaga Penj	1.000	0,755			
X18 <----- Kinerja Hsl_Tenaga Penj	1.010	0,756	0.165	6.124	0,000
X19 <----- Kinerja Hsl_Tenaga Penj	1.183	0,728	0.196	6.042	0,000
X13 <----- Cakupan_Produk-Per	1.000	0,806			
X12 <----- Cakupan_Produk-Per	0.972	0,752	0.136	7.147	0,000
X11 <----- Cakupan_Produk-Per	0.915	0,814	0.123	7.425	0,000
X7 <----- Pengend Prik_oleh M. Penj	1.294	0,797	0.190	6.815	0,000

Sumber: Data primer yang diolah

PEMBAHASAN

Hipotesis 1 menyatakan bahwa semakin tinggi frekuensi komunikasi, semakin

baik kinerja perilaku tenaga penjual. Pengujian data menerima hipotesis ini sehingga dapat disimpulkan bahwa

komunikasi yang sering dilakukan antara manajer dengan tenaga penjual akan membantu meningkatkan kinerja tenaga penjual. Dengan komunikasi yang sering dilakukan, manajer dapat membantu mengatur/memperbaiki aktivitas tenaga penjualnya dengan memberikan bimbingan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, terbukti bahwa frekuensi komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa frekuensi komunikasi merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

Sementara itu hipotesis 2 menyatakan semakin tinggi pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual. Manajer yang menggunakan strategi pengendalian berdasarkan perilaku lebih memfokuskan pada kerjasama/kolaborasi dan tidak hanya memberikan perintah. Manajer menetapkan tujuan yang harus dicapai dan pekerjaan yang harus dilakukan tenaga penjual, memberikan saran bagaimana melakukan tugas-tugas, dan memberikan feedback positif (Dubinsky et al; 1994, p. 226). Upaya tersebut akan memberikan banyak informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan tenaga penjual, yang selanjutnya akan mempertinggi kejelasan pekerjaan (Dubinsky et al; 1994, p. 228) sehingga tenaga penjual dapat melakukan aktivitasnya dengan baik. Dari hasil pengujian terhadap hipotesis 2 yang telah dilakukan, terbukti bahwa pengendalian perilaku oleh manajer penjualan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku tenaga

penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

Pengujian atas hipotesis 3 yang menyatakan bahwa semakin puas tenaga penjualan terhadap desain wilayah penjualan, semakin baik kinerja perilakunya diterima senada dengan studi Babakus et al dalam Baldauf et al (2001, p. 112) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan yang baik akan memberikan kesempatan bagi tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, tenaga penjual merasa puas, dimana kepuasan tersebut dimaksudkan/ditujukan memberikan dampak positif pada kinerja tenaga penjual.

Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 3, terbukti bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan pada tenaga penjual berperan penting dalam upaya meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

Pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa semakin luas cakupan produk-pasar, akan semakin baik kinerja tenaga penjualan. Perusahaan yang mengikuti strategi cakupan produk-pasar yang luas akan lebih memungkinkan dalam memberikan kepuasan pada beberapa segmen pasar yang berbeda (Baldauf et al; 2001, p.111). Hal ini disebabkan karena dengan cakupan produk-pasar yang luas, kebutuhan pelanggan dari berbagai segmen pasar dapat terpenuhi. Dengan demikian, hasil (hasil penjualan dan laba) yang lebih tinggi akan dapat dicapai ketika suatu perusahaan melayani

berbagai segmen pasar dengan berbagai macam produk dimana hal tersebut memberikan kesempatan yang lebih besar pada tenaga penjual untuk mencapai tujuan perusahaan (Baldauf et al; 2001, p. 112). Tenaga penjual yang menawarkan produk dengan lini produk dan cakupan pasar yang luas akan lebih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan hasil penjualannya melalui penjualan produk yang lebih beragam pada pasar yang berbeda.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa cakupan produk-pasar pada perusahaan berperan dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang

Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa semakin baik kinerja perilaku tenaga penjualan akan semakin baik kinerja hasil tenaga penjualan terbukti diterima. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan tenaga penjual dalam kaitannya dengan kinerja perilaku (misal: membangun hubungan baik dengan pelanggan, melakukan presentasi dengan baik) dapat mempertinggi kinerja hasil (Baldauf; 2001, p. 112). Hasil (*outcome*) yang diperoleh merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjual.

Dari hasil analisis data penelitian dengan menggunakan teknik analisis SEM dapat dinyatakan bahwa hipotesis-hipotesis yang telah diajukan telah dapat diterima. Analisis data yang dilakukan memberikan hasil bahwa frekuensi komunikasi, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, dan kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang, dimana pengendalian perilaku oleh manajer

penjualan mempunyai pengaruh yang paling besar.

Cakupan produk-pasar dan kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Dari analisis data memberikan hasil bahwa kinerja perilaku tenaga penjual mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa frekuensi komunikasi mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Hal tersebut memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Johlke et al (2000, p. 263-274) bahwa frekuensi komunikasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja perilaku tenaga penjual pada organisasi pemasaran dan mendukung pernyataan Johlke et al (2000, p. 272) bahwa komunikasi yang sering dilakukan antara manajer dengan tenaga penjual akan membantu meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Berhasil dibuktikannya bahwa kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang mendukung pernyataan Grant et al (2001, p. 167) yang mengatakan bahwa desain wilayah penjualan mempunyai hubungan yang tinggi dengan kepuasan tenaga penjual, dan kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan akan berpengaruh pada kinerja tenaga penjual. Selain itu, juga mendukung hasil penelitian Grant Kent et al (2001; p. 165-177) membuktikan bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga

penjual pada organisasi/perusahaan pada industri yang berbeda. Penelitian ini juga menunjang penelitian Baldauf et al (2001, p. 116) yang memberikan hasil bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, baik tenaga penjual di Austria maupun di United Kingdom

Salah satu variabel yang mempunyai pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi adalah pengendalian perilaku oleh manajer penjualan. Hasil penelitian ini memperkuat pernyataan yang dikemukakan oleh Anderson dan Oliver, Cravens et al, dan Jaworki dalam Challagalla dan Shervani (1996, p. 89) bahwa pengendalian berdasarkan perilaku telah dinyatakan berpengaruh pada konsekuensi kerja, seperti: kinerja dan kepuasan. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung penelitian Baldauf et al (2001, p. 116) pada tenaga penjual Austria yang membuktikan bahwa pengendalian perilaku oleh manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku. Penelitian Cravens et al (1993; p. 47-58) juga membuktikan bahwa pengendalian perilaku berpengaruh pada kinerja perilaku tenaga penjual (*chief sales executive*) di berbagai perusahaan.

Penelitian ini memberikan hasil bahwa kinerja perilaku tenaga penjual mempunyai pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al (2001, p. 116) yang membuktikan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual di Austria dan United Kingdom berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Selain itu, juga mendukung hasil

penelitian Jaworski dan Kohli (1991, p. 198) bahwa kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh pada kinerja hasil tenaga penjual pada *the nationwide network of dealerships of a European car manufacturer*.

Selain kinerja perilaku tenaga penjual, cakupan produk-pasar juga mempengaruhi secara positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Baldauf et al (2001, p.116) yang membuktikan bahwa cakupan produk-pasar berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual di Austria.

Implikasi Kebijakan Manajemen

Dari hasil analisis data diperoleh bukti empiris bahwa frekuensi komunikasi, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, dan kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual, serta cakupan produk-pasar dan kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil penelitian tersebut, dapat dijadikan dasar bagi pihak manajemen untuk menyusun strategi dalam meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual, yang selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual.

Beberapa implikasi kebijakan manajemen yang dapat dikemukakan berdasarkan atas hasil penelitian ini, sebagai berikut:

1. Agar komunikasi antara manajer penjualan dengan tenaga penjual dapat dilakukan secara rutin/ teratur sesuai dengan kebutuhan, pihak perusahaan pedagang besar farmasi sebaiknya menetapkan pertemuan rutin untuk melakukan komunikasi.

2. Untuk meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang, manajer penjualan harus melakukan pengendalian terhadap perilaku tenaga penjual terutama dalam kegiatan membimbing tenaga penjualnya. Kegiatan tersebut mencakup: memberikan arahan/petunjuk pada tenaga penjual mengenai aktivitas yang sebaiknya dilakukan dan bagaimana melakukannya.
3. Pihak perusahaan pedagang besar farmasi harus menentukan luas/kecukupan wilayah untuk masing-masing tenaga penjual dan memberikan penjelasan pada tenaga penjual bagaimana desain wilayah tersebut dibuat dan didiskusikan untuk memberikan kesempatan yang adil. Dengan demikian, wilayah penjualan yang ditetapkan dapat memberikan kepuasan bagi tenaga penjual karena wilayah penjualan tersebut memberikan kesempatan bagi setiap tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik.
4. Pihak perusahaan pedagang besar farmasi harus memberikan perhatian pada cakupan produk-pasar perusahaan yang dapat dilakukan dengan memperluas wilayah penjualannya dan/atau menambah jenis/lini produknya.
5. Untuk meningkatkan kinerja hasil, manajer penjualan harus memberikan petunjuk/arahan pada tenaga penjual mengenai bagaimana cara membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan. Berdasarkan uraian diatas, secara ringkas implikasi kebijakan manajemen dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Implikasi Kebijakan Manajemen

Hasil Penelitian Ini	Implikasi Kebijakan Manajemen
Frekuensi komunikasi mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual	Pihak perusahaan pedagang besar farmasi hendaknya menetapkan pertemuan rutin agar komunikasi antara manajer penjualan dan tenaga penjual dapat dilakukan secara rutin/teratur. Dengan demikian manajer penjualan dapat membimbing dan memperbaiki aktivitas tenaga penjualnya.
Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual	Pihak perusahaan pedagang besar farmasi/manajer penjualan hendaknya melakukan pengendalian perilaku pada tenaga penjual melalui kegiatan memberikan bimbingan mengenai aktivitas apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual	Pihak perusahaan pedagang besar farmasi dalam menentukan luas wilayah penjualan tenaga penjual sebaiknya memberikan penjelasan dan mendiskusikan pada tenaga penjual, agar memberikan kesempatan yang adil pada masing-masing tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik. Dengan demikian tenaga penjual merasa puas dimana kepuasan tersebut akan berdampak positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.
Cakupan produk-pasar mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual	Pihak perusahaan pedagang besar farmasi sebaiknya memiliki cakupan produk dan pasar yang luas, yang dapat dilakukan dengan memperluas wilayah penjualan dan/atau menambah jenis/lini produk. Dengan demikian, tenaga penjual mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk meningkatkan hasil penjualannya.

Hasil Penelitian Ini	Implikasi Kebijakan Manajemen
Kinerja perilaku tenaga penjual mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual	Pihak perusahaan pedagang besar farmasi/ manajer penjualan hendaknya memberikan petunjuk atau arahan mengenai bagaimana cara membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan. Selain itu, manajer sebaiknya juga memberikan bimbingan mengenai bagaimana melakukan presentasi yang baik dan mempertahankan pelanggan

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Namun penelitian yang telah dilakukan memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki/dikembangkan pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada tenaga penjual dalam lingkup perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk tenaga penjual secara umum.
2. Penelitian ini menggunakan responden dari level tenaga penjual yang melakukan pekerjaan langsung di lapangan.
3. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini terbatas, yaitu 6 variabel laten.

Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang berkaitan dengan kinerja tenaga

penjual yang mungkin dapat dikembangkan, antara lain:

1. Penelitian yang sama dapat dilakukan pada perusahaan lain pada tingkat manager penjualan
2. Penelitian yang akan datang hendaknya dilakukan dalam cakupan negara/budaya yang berbeda agar hasil penelitian dapat diperbandingkan, sehingga dapat menambah pengetahuan tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual pada negara/budaya yang berbeda.
3. Penelitian yang akan datang hendaknya mempelajari pengaruh frekuensi komunikasi terhadap keefektifan pelatihan karena dikatakan oleh Johlke et al (2000, p. 274) bahwa variabel keefektifan pelatihan merupakan salah satu variabel hasil yang penting.

REFERENSI

- Anderson, Erin dan Oliver, Richard L., "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (October 1987), 76-88
- Baldauf, Arthur, Cravens, David W., dan Piercy, Nigel F., "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 (Spring 2001), pages 109-122
- Challagalla, Goutam N., dan Shervani, Tasadduq A., "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and

- Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol. 60 (January 1996), 89-105
- Cravens, David W., Grant, Kent, Ingram, Thomas N., LaForge, Raymond W., dan Young, Clifford, "In Search of Excellent Sales Organizations", **European Journal of Marketing**, Vol. 26 No. 1, 1992, pp. 6-23
- Cravens, David W., Ingram, Thomas N., LaForge, Raymond W., dan Young, Clifford E., "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 57 (October 1993), 47-59
- Cravens, David W., Woodruff, Robert B., dan Stamper, Joe C., "An Analytical Approach for Evaluating Sales Territory Performance", **Journal of Marketing**, Vol. 36 (January 1972), pp. 31-37
- Dubinsky, Alan J., Yammarino, Francis J., dan Jolson, Marvin A., "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes: An Alternate Perspective", **Journal of Business Research** 29, 225-237 (1994)
- Faisal, Akbar, Soelaeman, Henni T., dan Rafik Ishak, "Membedah Jurus Pemasaran Produk", **SWA** 22, XVII, 30 Oktober-7 November 2001
- Ferdinand, Augusty, 2002, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, BP Undip.
- Grant, Kent, Cravens, David W., Low, George S., dan Moncrief, William C., "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2001, Vol. 29, No. 2, pages 165-178
- Lagace, Rosemary R., Dahlstrom, Robert, dan Gassenheimer, Jule B., "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XI, No. 4 (Fall 1991)
- Jackson, Jr, Donald W., Schlacter, John L., and Wolfe, William G., "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol VX No. 4 (Fall 1995)
- Jaworski, Bernard J., "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", **Journal of Marketing**, Vol. 52 (July 1988), 23-39
- Jaworski, Bernard J., dan Kohli Ajay K., "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVIII (May 1991), 190-201
- Johlke, Mark C., Duhan, Dale F., Howell, Roy D., dan Wilkes, Robert W., "An Integrated Model of Sales Managers' Communication Practices", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 28 (2000), No. 2, pages 263-277
- Johlke, Mark C., dan Duhan, Dale F., "Testing Competing Models of Sales Force Communication", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XXI, Number 4 (Fall 2001), p. 265-277
- John, George dan Weitz, Barton, "Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVI (February 1989), 1-14
- Morgan, Leslie Olin, Daniels, Richard L., and Kouvelis, Panos, "Marketing/Manufacturing trade-offs in product line management", **IIE Transactions** (2001) 33, 949-962
- Morris, Michael H., Davis, Duane L., Allen, Jeffrey W., Avila, Ramon A., and

- Chapman, Joseph, "Assesing the Relationships Among Performance Measures, Managerial Practices, and Satisfaction When Evaluating the Salesforce: A Replication and Extension", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XI No. 3 (Summer 1991)
- Oliver, Richard L. and Anderson, Erin, "An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 58 (October 1994), 53-67
- Praptomo, **Analisis Faktor-faktor Pengaruh Kepuasan Nasabah sebagai Upaya Peningkatan Loyalitas pada BRI (Unit Kantor Cabang BRI Cepu), 2002**
- Rizaldi, Reza, **Analisis Pengaruh unsur Orientasi Supervisor terhadap Kinerja Salesman melalui Kejelasan Peran, 2002**
- Sarnianto, Prih, "Di Balik, Kilau Industri Farmasi", **SWA 22, XVII, 30 Oktober-7 November 2001**
- Sudarmadi, "Tambang Emas Industri Farmasi", **SWA 22, XVII, 30 Oktober-7 November 2001**