

**PENGARUH EFEKTIVITAS OTOMATISASI, SISTEM KONTROL TENAGA PENJUAL
DAN KEPUASAN ATAS WILAYAH PENJUALAN TERHADAP KINERJA TENAGA
PENJUAL UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENJUALAN ORGANISASI**
(Studi Pada Perusahaan Distributor Farmasi Kotamadya Banjarmasin)

Yansen Sianturi

(Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat)

Muhammad Riza Firdaus

(Universitas Lambung Mangkurat)

e-mail : rfirdaus@ulm.ac.id

Ikhwan Faisal

(Universitas Lambung Mangkurat)

e-mail : pmm@ulm.ac.id

ABSTRACT

This study analyzed the effectiveness of automation factors, system control of sales and satisfaction of sales area which affect the sales' performance to sales' organization effectiveness (large pharmacy) in Banjarmasin.

The sampling technique was divided into three phases, namely stratified, proportional, and purposive sampling. There were 120 subjects involved in the study. They are the head of branch, sales supervisors, sales personnel from pharmaceutical distribution company whose products are categorized as medicinal products and consumer goods. The analysis for the study used Structural Equation Model (SEM) in AMOS 20 program.

The results of data analysis shows that the study supports five hypotheses and rejects two other hypotheses. The study also confirms a statistically significant relationship of the effectiveness of automation, system control of sales and satisfaction of sales area to the sales' performance, as well as significant influence of sales' performance and system control of sales to the effectiveness of sales' organization. In addition, it is statistically found that the effectiveness of sales automation and satisfaction of sales area do not affect the sales' organization effectiveness.

The implication of this research to prepare personal in charge as coordinator of sales automation effectiveness and key performance indicator as guidance to measure the control which has been done and the discussion of sales territory alignment between sales supervisor and sales force.

Keywords:

Sales automation, sales system control, sales territory alignment, sales' performance and sales' organization effectiveness.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor efektivitas otomatisasi tenaga penjual, sistem kontrol tenaga penjual dan kepuasan wilayah penjualan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi (Pedagang Besar Farmasi) di kota Banjarmasin.

Teknik pengambilan sampel dibagi menjadi tiga tahap yaitu stratified kemudian proportional dan terakhir purposive. Responden dari penelitian berjumlah 120 orang, yaitu kepala cabang, sales supervisor dan tenaga penjual dari perusahaan distributor farmasi yang produknya dikategorikan sebagai produk obat maupun consumer good. Alat analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) pada program AMOS 20.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan dari efektivitas otomatisasi tenaga penjual, sistem kontrol tenaga penjual dan kepuasan atas wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjual serta pengaruh yang signifikan dari kinerja tenaga penjual dan sistem kontrol tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi akan tetapi efektivitas otomatisasi tenaga penjual dan kepuasan atas wilayah penjualan ternyata tidak berpengaruh pada efektivitas penjualan organisasi.

Implikasi pada penelitian ini mengupayakan adanya personal in charge sebagai koordinator efektivitas otomatisasi dan key performance indicator sebagai pedoman mengukur pelaksanaan kontrol yang dilakukan serta diskusi pengaturan wilayah penjualan antara pimpinan dengan para tenaga penjual.

Kata Kunci :

Efektivitas otomatisasi tenaga penjual, pengawasan tenaga penjual, pengaturan wilayah penjualan, kinerja tenaga penjual dan efektivitas penjualan organisasi.

PENDAHULUAN

Kendala yang selama ini dihadapi oleh PBF untuk meningkatkan kinerja wilayah penjualan adalah wilayah kerja yang terlampaui luas dan jarak dengan kantor yang jauh sehingga tidak memiliki waktu yang cukup untuk mengunjungi semua pelanggan. Keluhan tenaga penjual atas instruksi dari pimpinan agar mencari dan menambah pelanggan serta pembagian target penjualan yang tidak adil karena tidak sesuai dengan potensi wilayah. (wawancara dengan tenaga penjual di beberapa PBF, 2013).

Persoalan berikutnya yang dikemukakan oleh tenaga penjual terkait *sales force automation* yaitu perkembangan teknologi otomatisasi beserta perubahannya dianggap sebagai beban pekerjaan baru bagi tenaga penjual termasuk program pelatihannya. Dipihak lain, pimpinan perusahaan mengeluhkan kurang maksimalnya tenaga penjual dalam memanfaatkan program otomatisasi dan kurangnya keterlibatan tenaga penjual untuk merawat alat bantu otomatisasi penjualan. (wawancara dengan beberapa tenaga penjual dan pimpinan cabang, 2013)

Sedangkan masalah yang terjadi pada variabel *sales force control* adalah sulitnya pihak pimpinan melakukan pengawasan terkait proses kerja tenaga penjualnya. Hal ini terjadi karena

pelanggan sering tidak mau terbuka ketika pimpinan melakukan *cross check* ke pelanggan. Ketidakterbukaan ini biasanya karena perasaan sungkan dari pelanggan kepada tenaga penjual (wawancara dengan karyawan di Apotik Galuh, apotik Garuda Estetika, Apotik Azmi, Apotik Amandit, 2013).

Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh variabel efektivitas otomatisasi, sistem kontrol tenaga penjual dan kepuasan atas wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjual juga menunjukkan adanya hasil yang berbeda. Secara ringkas perbedaan hasil diantara para peneliti ini dapat dilihat dalam tabel 1.1 berikut ini :

TABEL 1.1 RESEARCH GAP

No.	Nama Peneliti	Keterangan	Hasil Penelitian
1	Piery <i>et al.</i> , (2004)	Pengaruh kepuasan <i>sales territory</i> terhadap kinerja hasil tenaga penjual	Berpengaruh positif
	Grant <i>et al.</i> , (2001)	Pengaruh kepuasan atas desain wilayah terhadap kinerja tenaga penjual	Berpengaruh positif
	Baldani <i>et al.</i> , (2001)	Pengaruh desain wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan	Berpengaruh negatif
2	Baldani <i>et al.</i> , 2008	Pengaruh kontrol proses tenaga penjual terhadap kinerja dan efektivitas	Berpengaruh positif
	Evans <i>et al.</i> , (2007)	Pengaruh kontrol <i>output</i> terhadap kinerja hasil (<i>performance</i>)	Berpengaruh positif
	Lusch & Jaworski (1991)	Pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual	Berpengaruh negatif
3	Dong dan Dennis (2004)	Pengaruh <i>sales force automation</i> terhadap kinerja tenaga penjual	Berpengaruh positif
	Rivers dan Dart (1999)	Pengaruh <i>sales force automation</i> terhadap kinerja tenaga penjual	Berpengaruh negatif
	Erffmever dan Johnson (2001)	Pengaruh <i>sales force automation</i> terhadap kinerja tenaga penjual	Berpengaruh negatif

Sumber : diolah berdasarkan jurnal penelitian

Segala bentuk penyempurnaan pelaksanaan atas efektivitas otomatisasi, kepuasan wilayah penjualan dan sistem kontrol tenaga penjual sering dilakukan oleh pimpinan pada masing masing PBF. Perbaikan maupun penyempurnaan pelaksanaan *sales force automation*, *sales territory satisfaction* dan *sales force control* yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan termasuk distributor farmasi (PBF) semuanya dalam rangka untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual dan efektivitas penjualan organisasi.

Walaupun PBF sudah melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan kinerja variabel efektivitas otomatisasi, kepuasan atas wilayah penjualan dan sistem kontrol tenaga penjual, namun bertolak belakang dengan hal diatas, Danadjatun Sanusi dalam surat kabar Banjarmasin Post (2013) memprediksi pertumbuhan penjualan farmasi termasuk Banjarmasin, turun menjadi 9% lebih rendah dibandingkan dengan proyeksi tahun sebelumnya sebesar 12%, hal ini disebabkan pelemahan nilai rupiah dan kenaikan harga obat. Kenaikan harga obat ini dikhawatirkan membebani masyarakat terutama yang kurang mampu sehingga berpengaruh pada menurunnya penjualan obat bebas termasuk obat tradisional dan berdampak pada kinerja penjualan perusahaan. Keadaan ini bertolak belakang dengan tujuan perusahaan yaitu selalu berusaha meningkatkan penjualan. Melihat latar belakang kenyataan data dilapangan dan adanya perbedaan dalam berbagai hasil penelitian terdahulu, maka perlulah

diteliti apakah ketiga variabel ini berpengaruh terhadap kinerja dan efektivitas penjualan. Dengan demikian dibuatlah rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh efektivitas otomatisasi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual ?
2. Apakah ada pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual ?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan atas wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjual ?
4. Apakah ada pengaruh efektivitas otomatisasi tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi?
5. Apakah ada pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi?
6. Apakah ada pengaruh kepuasan atas wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan organisasi ?
7. Apakah ada pengaruh kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi ?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis :

1. Pengaruh efektivitas otomatisasi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual ?
2. Pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual ?
3. Pengaruh kepuasan atas wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjual ?
4. Pengaruh efektivitas otomatisasi tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi?
5. Pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi?
6. Pengaruh kepuasan atas wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan organisasi ?
7. Pengaruh kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi ?

TINJAUAN PUSTAKA

A. Efektivitas Otomatisasi Tenaga Penjual (*Sales Force Automation*)

Erffmeyer dan Johnson (2001) mendefinisikan *sales force automation* yaitu : penambahan teknologi dalam bentuk ponsel, *fax*, komputer *portable*, *database*, internet, *electronic data interchange* (EDI) sistem untuk proses penjualan. Banyak organisasi menyimpulkan bahwa proses otomatisasi ketika dimulai, maka tidak akan pernah berakhir. Sedangkan Speier dan Venkatesh dikutip dalam Buttle, Ang, Lawrence dan Iriana (2006 : 214) mendefinisikan bahwa *sales force automation* mendukung proses penjualan dengan meningkatkan kecepatan dan kualitas arus informasi diantara tenaga penjual, pelanggan dan organisasi. Selanjutnya Pullig, Maxham III, dan Hair dikutip dalam Buttle *et al.*, (2006 : 214) mendefinisikan *sales force automation* adalah melibatkan penerapan aplikasi teknologi ke fungsi penjualan.

Stoddard, Clopton dan Avila (2007 : 42) mengemukakan konsep empat kategori otomatisasi tenaga penjual yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja penjualan yaitu :

- (1) keakuratan informasi,
- (2) kemudahan manajemen informasi,
- (3) efisiensi proses penjualan,
- (4) efektifitas proses penjualan,

B. Kepuasan Atas Wilayah Penjualan (*Sales Territory Satisfaction*)

Zoltners dan Sinha (2004) mendefinisikan keselarasan wilayah penjualan dalam konteks struktur tenaga penjual. Perusahaan dengan struktur general (umum) sering menetapkan setiap wilayah penjualan melalui wilayah geografis tertentu, seperti satu set kode pos, kabupaten, atau negara. Perusahaan dengan berbasis struktur pasar biasanya menentukan wilayah penjualan mereka berdasarkan tipe / channel pelanggannya, selain geografi. Nama lain untuk kegiatan ini termasuk didalamnya penugasan wilayah penjualan, penataan kembali wilayah, penyebaran wilayah, pendistribikan serta desain wilayah (Zoltners dan Sinha, 2004).

Selanjutnya Cravens *et al.*, (2011) menggunakan *break even test* untuk menentukan apakah jumlah tenaga penjual terlalu besar, terlalu kecil, atau telah benar ukurannya. Paling penting dari wilayah penjualan adalah mengenai ukuran jumlah tenaga penjual yang tepat harus dirancang dan disesuaikan dengan usaha penjualan dan peluang pasar. Upaya dari tenaga penjual harus dialokasikan dengan kebutuhan pelanggan dan bentuk wilayah yang seimbang dengan beban kerja pada seluruh wilayah penjualan. Zoltners dan Sinha (2004) mengemukakan bahwa sebuah penyelarasan wilayah yang baik dapat didefinisikan dari segi tiga konstituen yaitu tenaga penjual, pelanggan dan perusahaan. Sebuah penyelarasan yang baik adalah yang paling dekat untuk memenuhi kebutuhan semua konstituen. Penyelarasan wilayah penjualan yang baik dapat meningkatkan moral tenaga penjual, meningkatkan aktivitas tenaga penjual dan mendorong penjualan serta keuntungan lebih tinggi yang dapat diuraikan berikut ini :

1. Penyelarasan wilayah yang baik akan mempromosikan insentif secara adil dan meningkatkan moral.
2. Penyelarasan wilayah mempengaruhi kegiatan tenaga penjual dan menghasilkan penjualan tinggi
3. Penyelarasan wilayah yang baik berdampak pada perusahaan melalui pengelolaan waktu perjalanan dan pengendalian biaya

Menurut Grant *et al.*, (2001 : 166) bahwa kepuasan tenaga penjual terhadap wilayah kerjanya didasarkan pada beban kerja yang dirasakan, potensi penjualan, intensitas persaingan

dan faktor desain lain yang relevan. Persepsi yang baik dari tenaga penjual terhadap wilayah penjualan akan mempengaruhi sikap dan perilakunya. Sebagai contoh : desain wilayah penjualan yang buruk (yaitu : banyaknya jumlah pelanggan yang kurang potensi dan tersebar luas) akan membatasi kesempatan dari tenaga penjual untuk menunjukkan performa yang prima. Sebaliknya, wilayah yang relatif dengan banyak keunggulan potensi dibandingkan dengan wilayah lain akan membutuhkan lebih dari satu tenaga penjual yang harus disediakan pada wilayah penjualan tersebut.

Wilayah penjualan yang buruk akan berdampak negatif baik, untuk tenaga penjual maupun organisasi. Ketika kepuasan tenaga penjual dengan desain wilayah tidak berfungsi sesuai dengan kenyataan yang ada pada wilayahnya, akan mengakibatkan persepsi serta berdampak terhadap konsekuensi kinerja tenaga penjual. Wilayah penjualan yang efektif memberikan kesempatan tenaga penjual untuk menunjukkan kinerjanya dengan baik (Babakus, Craven, Grant, Ingram, La Forge, 1996 dalam Baldauf *et.al.*, 2001 : 112). Oleh karena itu, manajer penjualan mempunyai tanggung jawab lebih lanjut untuk mengembangkan wilayah penjualan sehingga akan menghasilkan peningkatan kepuasan tenaga penjual terhadap wilayah penjualan (Baldauf *et al.*, 2001 : 112).

C. Sistem Kontrol Tenaga Penjual (Sales Force Control System)

Anderson dan Oliver (1987) dikutip dalam Darmon dan Martin (2011) menjelaskan *sales force control* sistem adalah : sebagai “ sebuah organisasi “ dengan suatu set prosedur untuk mengawasi, mengarahkan, mengevaluasi, dan memberikan kompensasi kepada karyawan (tenaga penjual). Definisi fungsional ini menekankan berupa kategori tindakan yang diambil oleh manajer dengan memberikan perintah untuk mempengaruhi tenaga penjualan. Anderson dan Richard (1987 : 76) mengemukakan bahwa sistem kontrol tenaga penjual dapat diklasifikasikan menjadi :

1. *monitoring* dari suatu proses hasil akhir
2. *monitoring* tahapan individu (misalnya, perilaku) dalam proses.

Klasifikasi dapat dijelaskan dalam tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1 Knowledge of Process by Which Behavior is Transformed into Outcomes

		<i>Process Knowledge</i>	
		<i>Perfect</i>	<i>Imperfect</i>
<i>Ability to Measure Outcomes Accurately and Completely</i>	<i>High</i>	<i>Behavior or Outcome Control</i>	<i>Outcome Control</i>
	<i>Low</i>	<i>Behavior Control</i>	<i>Socialitization “ Clan “ Control</i>

Sumber : *Journal of Marketing*, Vol 51, no. 4, pp 76-88

Lebih jauh, Evans *et al.*, (2007) melihat mekanisme kontrol menjadi tiga bagian yaitu :

1. Kontrol hasil
2. Kontrol proses
3. Kontrol Kemampuan :

D. Kinerja Penjualan (Sales Force Performance)

Churchill, Neil, Orville dan Mark (1985) dalam Piercy *et al.*, (2004) mendefinisikan *Performance* / kinerja sebagai suatu penilaian perilaku relatif karyawan terhadap kontribusi perilaku kepada tujuan organisasi. Mengutip Babakus *et al.*, (1994) dalam Grant *et al.*, (2005) bahwa kinerja *Salesforce* merujuk pada perilaku dan hasil yang berada di bawah kendali *Salesforce*. Selanjutnya Cravens, Ingram, LaForge dan Young (1993) dalam Grant *et al.*, 2005) mengkonseptualisasikan kinerja tenaga penjualan dalam tiga hubungan konstruksi yaitu kinerja perilaku non penjualan *Sales force*, kinerja perilaku penjualan *sales force* dan hasil kinerja *sales force*. Ingram, Laforge, Avila, Schwepker dan Williams (2004 : p. 269 - 277) mengemukakan teori untuk menilai kinerja tenaga penjual melalui, empat dimensi, yaitu :

1. Dimensi perilaku
2. Dimensi Pengembangan Profesional
3. Dimensi Hasil
4. Dimensi Keuntungan / Laba

E. Efektivitas Penjualan Organisasi

Adapun efektifitas penjualan organisasi didefinisikan sebagai evaluasi ringkasan dari seluruh hasil - hasil organisasi (Churchill, *et al.*, 2000 dalam Baldauf *et al.*, 2001 : 113). Indikator yang bermacam- macam digunakan untuk mengukur keseluruhan hal yang akan dihasilkan oleh organisasi, biasanya : total volume penjualan, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, biaya - biaya, kontribusi laba, *return on assets*, dan *income residual*. Selanjutnya Piercy, Cravens, Morgan, (1997 : 55) menyatakan bahwa efektifitas penjualan organisasi, yaitu tenaga penjualan yang mampu meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan pada penjualan produk-produk dengan profit margin tinggi dan sebagai penghasil utama bisnis jangka panjang serta mempunyai kemampuan untuk mencapai tujuan dan target penjualan. Dari konsep tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa peningkatan volume penjualan, pertumbuhan penjualan, pencapaian target penjualan, pencapaian target *margin* sebagai indikator efektifitas penjualan organisasi.

HIPOTESIS PENELITIAN

- H 1 : Diduga ada pengaruh efektivitas otomatisasi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual**

- H 2 : Diduga ada pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual**
- H 3 : Diduga ada pengaruh kepuasan atas wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjual**
- H 4 : Diduga ada pengaruh efektivitas otomatisasi tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi**
- H 5 : Diduga ada pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi**
- H 6 : Diduga ada pengaruh kepuasan atas wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan organisasi**
- H 7 : Diduga ada pengaruh kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi**

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan data utama (data primer), yang diperoleh dari hasil survei menggunakan kuesioner yang didapat langsung dari responden. Data dikumpulkan secara langsung dilapangan dan diperoleh melalui cara melakukan pengamatan, *survey* serta *interview*. Di dalam penelitian ini terdapat 20 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas otomatisasi tenaga penjual (4 data), kontrol tenaga penjual (4 data), kepuasan wilayah penjualan (4 data), kinerja tenaga penjual (4 data), dan efektivitas penjualan organisasi (4 data).

Penelitian ini bertempat di tiga puluh delapan perusahaan distributor farmasi (PBF) kotamadya Banjarmasin provinsi Kalimantan Selatan. Waktu untuk penelitian ini adalah *cross-sectional*, dimana data dari masing-masing responden hanya sekali dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Periode penelitian dilakukan selama 3 bulan, dari bulan April hingga Juni tahun 2014.

Unit analisis pada penelitian ini adalah merujuk pada tingkat kesatuan data yang dikumpulkan (Sekaran, 2006 : 173). Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yaitu tenaga penjual (*sales force*), *sales supervisor*, *sales manager* (kepala cabang) yang masih aktif dan telah bekerja selama lebih dari satu tahun pada perusahaan distributor farmasi di kotamadya Banjarmasin.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 297 responden, analisa SEM membutuhkan sampel paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan (Ferdinand, 2006 : 225). Berdasarkan latar belakang penjelasan tersebut, maka sampel penelitian ini ditetapkan menjadi 120 responden.

Teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling*, Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini dibagi menjadi tiga tahap yaitu :

1. Tahap I : berdasarkan *stratified*, populasi sebanyak 297 orang ditentukan menurut tingkatan jabatan yaitu tenaga penjual berjumlah 198 orang, *sales supervisor* 61 orang, kepala cabang 38 orang.
2. Tahap II : berdasarkan *proportional*, maka masing - masing jabatan di proporsionalkan sesuai populasi yaitu tenaga penjual berjumlah 80 orang, *sales supervisor* 25 orang, kepala cabang 15 orang.
3. Tahap III : berdasarkan *purposive*, responden yang dipilih adalah tenaga penjual, *sales supervisor*, kepala cabang yang telah bekerja lebih dari 1 tahun yang mengetahui dan mengerti tentang variabel yang dimaksudkan dalam penelitian.

Adapun langkah – langkah yang dilakukan untuk mendapatkan sampel peneliti akan menyebarkan kuesioner di 15 perusahaan (PBF).

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel - variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdapat 5 variabel besar, masing masing variabel akan dijelaskan secara singkat pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4.2
Indikator dan Variabel Penelitian

<p>Efektivitas otomatisasi Tenaga Penjual : (N1)Keakuratan informasi yaitu hasil tugas untuk membangun manajemen hubungan pelanggan menjadi lebih tepat ; (N2)Kemudahan manajemen informasi yaitu hasil tugas yang memfasilitasi pengolahan informasi ; (N3)Efisiensi proses penjualan yaitu hasil tugas yang mengefisiensikan proses penjualan; (N4)Efektivitas proses penjualan yaitu hasil tugas yang meningkatkan keberhasilan proses penjualan</p>
<p>Sistem Kontrol Tenaga Penjual : (N5)Kontrol kemampuan yaitu intensitas kontrol kemampuan mengenai pemahaman tugas dan tanggung jawab pekerjaan tenaga penjual ; (N6)Kontrol proses yaitu intensitas kontrol proses kerja tenaga penjual melalui proses monitor dan umpan balik harian dari tenaga penjual; (N7)Kontrol hasil yaitu intensitas mengevaluasi hasil pencapaian target harian, mingguan dan bulanan yang dilakukan oleh tenaga penjual ; (N8)Kontrol sosialisasi “ klan “ yaitu intensitas kontrol berupa dukungan dan pemberdayaan tenaga penjual</p>
<p>Kepuasan Wilayah Penjualan : (N9)Kepuasan beban kerja yaitu kepuasan atas beban target penjualan pada wilayah kerja tenaga penjual ; (N10)Kepuasan intensitas persaingan yaitu kepuasan atas pengaturan wilayah kerja terkait persaingan dengan kompetitor ; (N11)Kepuasan potensi wilayah yaitu kepuasan terhadap pengaturan jumlah pelanggan dan potensi wilayahnya ; (N12) Kepuasan waktu perjalanan yaitu kepuasan atas waktu perjalanan dari pelanggan yang satu ke pelanggan lainnya</p>
<p>Kinerja Tenaga Penjual : (N13)Dimensi perilaku yaitu kemampuan tenaga penjual untuk mencapai target jumlah kunjungan pelanggan yang dibebankan kepadanya ; (N14)Dimensi pengembangan profesional yaitu kemampuan tenaga penjual mencapai target jumlah pelanggan yang melakukan order (<i>effective call</i>) ; (N15)Dimensi hasil yaitu evaluasi hasil tenaga penjual dalam menambah jumlah pelanggan ; (N16)Dimensi Keuntungan yaitu kemampuan tenaga penjual mencapai target penjualan produk baru (spesifik) yang dibebankan padanya</p>
<p>Efektivitas Penjualan Organisasi : (N17)Peningkatan volume penjualan yaitu kemampuan tenaga penjual dalam meningkatkan volume penjualan ; (N18)Pertumbuhan penjualan yaitu kemampuan tenaga penjual dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan ; (N19)Pencapaian target penjualan yaitu kemampuan tenaga penjual dalam mencapai target penjualan dalam nilai uang yang dibebankan kepadanya ; (N20)Pencapaian target <i>margin</i> yaitu kemampuan tenaga penjual mengelola <i>discount</i> yang diberikan kepada pelanggannya</p>

Sumber : diolah untuk tesis, 2014

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

- a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)
- b. *Regression Weight*

Signifikansi koefisien regresi dihitung dengan menggunakan uji-t atau dalam Amos disebut uji *Critical Ratio*.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis dalam analisis AMOS 19 pada tabel 5.1 adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1
Estimate Parameter Regression Weight

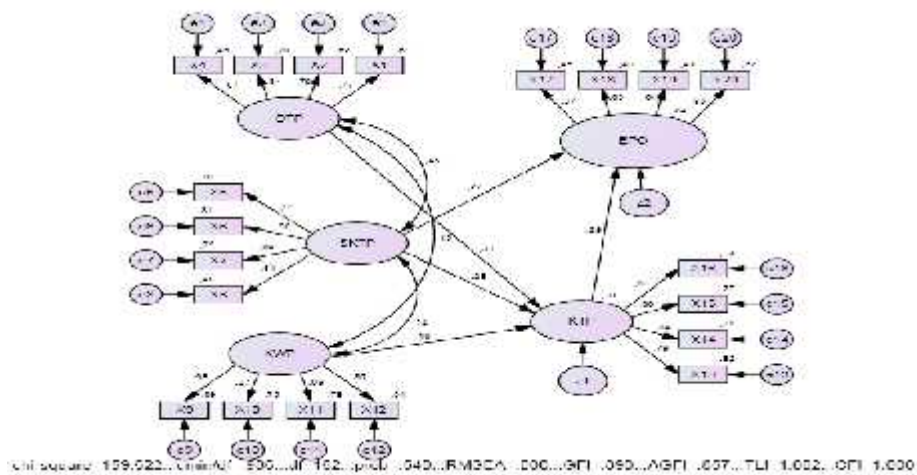
	Estimate	S.E.	C.R.	P
KTP <--- OTP	0.388	0.127	3.455	***
KTP <--- SKTP	0.249	0.126	2.352	0.019
KTP <--- KWP	0.182	0.078	2.095	0.036
EPO <--- OTP	0.053	0.090	0.439	0.660
EPO <--- SKTP	0.273	0.094	2.275	0.023
EPO <--- KWP	-0.112	0.056	-1.170	0.242
EPO <--- KTP	0.294	0.083	2.330	0.020

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan *critical ratio* > 2.00 dan *probability* < 0.05 adalah hipotesis 1, 2, 3, 5 dan 7. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1, 2, 3, 5 dan 7 berpengaruh positif dan signifikan sehingga dapat **diterima**. Sedangkan hipotesis 4 memperlihatkan bahwa efektivitas otomatisasi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas penjualan organisasi tetapi tidak signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 pada penelitian ini **ditolak**. Hipotesis 6 memperlihatkan bahwa kepuasan atas wilayah penjualan berpengaruh negatif terhadap efektivitas penjualan organisasi tetapi tidak signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 pada penelitian ini **ditolak**.

Model Akhir

Gambar 5.13
Structural Equation Model (Model Akhir)



Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Keterangan :

OTP	: Otomatisasi Tenaga Penjual	X9	: Kepuasan Target Wilayah
SKTP	: Sistem Kontrol Tenaga Penjual	X10	: Kepuasan Rencana Kunjungan
KWP	: Kepuasan Wilayah Penjualan	X11	: Kepuasan Cakupan Wilayah
KTP	: Kinerja Tenaga Penjual	X12	: Kepuasan Jarak Tempuh
EPO	: Efektivitas Penjualan Organisasi	X13	: Dimensi Perilaku
X1	: Keakuratan informasi	X14	: Dimensi Pengembangan Profesional
X2	: Kemudahan Manajemen Informasi	X15	: Dimensi Hasil
X3	: Efisiensi Proses Penjualan	X16	: Dimensi Keuntungan
X4	: Efektivitas Proses Penjualan	X17	: Peningkatan Volume Penjualan
X5	: Kontrol Kemampuan	X18	: Pertumbuhan Penjualan
X6	: Kontrol Proses	X19	: Pencapaian Target Penjualan
X7	: Kontrol Hasil	X20	: Pencapaian Target Margin
X8	: Kontrol Sosialisasi		

Tabel 5.2
Regression Weight SEM (Model akhir)

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Tabel 5.3
Indeks Pengujian Kelayakan SEM (Model akhir)

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>2 Chi-Square</i>	2 dengan df :162 ; p : 5 % adalah 192.700	159.522	Baik
<i>Significance Probability</i>	> 0.05	0.540	Baik
CMIN/DF	< 2.00	0.985	Baik

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KTP <--- OTP	0,389	0,127	3,466	***
KTP <--- SKTP	0,249	0,126	2,354	0,019
KTP <--- KWP	0,179	0,078	2,060	0,039
EPO <--- SKTP	0,275	0,090	2,404	0,016
EPO <--- KTP	0,289	0,075	2,571	0,010

RMSEA	< 0.08	0.000	Baik
GFI	> 0.90	0.890	Marginal
AGFI	> 0.90	0.857	Marginal
TLI	> 0.95	1.002	Baik
CFI	> 0.95	1.000	Baik
PGFI	>0.50	0.687	Baik
AIC dan CAIC	< <i>independent</i> model, AIC : 1662.607 dan CAIC : 1738.357	AIC : 255.522 dan CAIC : 437.321	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.540 yang sesuai syarat (>0.05). Tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model sebesar 159.522, CMIN/DF, RMSEA, TLI, CFI, PGFI, AIC dan CAIC berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara *marginal*.

Pada tabel 5.2 nilai pada kolom C.R. tidak terdapat nilai yang dibawah dari 2 dan nilai pada kolom P menunjukkan bahwa model dapat diterima. sesuai dengan syarat P < 0.05. Dengan demikian maka Hipotesis 1, Hipotesis 2, Hipotesis 3, Hipotesis 5, dan Hipotesis 7 dapat diterima.

Analisis Total Effect, Direct Effect, Indirect Effect

Pengaruh semua hubungan tersebut tersaji pada Tabel 5.4 berikut ini :

Tabel 5.4
Total Pengaruh (Total Effect)

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur Langsung	Koefisien Jalur Tidak Langsung	Total	R ² m
X1 terhadap Y1	0.389	-		
X2 terhadap Y1	0.249	-		
X3 terhadap Y1	0.179	-		
X1 terhadap Y2	-	(0.389) (0.289)	0.112	
X2 terhadap Y2	0.275	(0.249) (0.289)	0.072	
X3 terhadap Y2	-	(0.179) (0.289)	0.052	
Y1 terhadap Y2	0.289	-		
				0.511= 51,1%

Sumber : data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan temuan data pengaruh langsung, yang paling dominan pada penelitian ini adalah pengaruh variabel efektivitas otomatisasi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual. Berikutnya temuan data pengaruh tidak langsung yang paling dominan adalah pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi melalui kinerja tenaga penjual.

Peran dominan efektivitas otomasi tenaga penjual adalah melalui penyediaan informasi dan akurasi data seperti : pencapaian target penjualan, daftar produk dan harga, historis pelanggan, pencapaian target kunjungan wilayah, pesanan pelanggan,

jumlah pelanggan pada wilayah penjualan dan lainnya, yang semuanya dibutuhkan oleh sistem kontrol dan kepuasan atas wilayah penjualan dalam pelaksanaan meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Peran dominan sistem kontrol tenaga penjual adalah melalui perbaikan terhadap kontrol yang dilakukan oleh pimpinan, terutama kontrol hasil dengan cara menambah jumlah frekuensi kontrolnya melalui interview setiap hari atas hasil kerja yang dilakukan oleh tenaga penjual. Perbaikan dan penyempurnaan sistem kontrol yang dilakukan oleh pimpinan penjualan dapat meningkatkan efektivitas penjualan organisasi lebih maksimal lagi.

Pengaruh total sebesar 51.1% adalah relatif sedang, sehingga masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi efektivitas penjualan organisasi seperti : *selling skill, customer relationship, company policy and support, job satisfaction, salesforce training, call activity, competitor activity, salesforce financial support, quota allocation, planning ability, product delivery (customer service level), salesforce recruitment, account receivable (tagihan pelanggan), number of account (jumlah pelanggan)* dan lain lain perlu dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya

Implikasi hasil penelitian

1. Implikasi teoritis

Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dong dan Dennis (2004) ; Ahearne *et al.*, (2004 : 306) bahwa ada pengaruh otomatisasi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual.
2. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Evans *et al.*, (2007) ; Anderson dan Oliver (1994) ; Cravens *et al.*, (1993), bahwa ada pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual.
3. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh , Grant *et al.*, (2001) : Piercy *et al.*, (1999) ; Baldauf *et al.*, (2001) ; Piercy *et al.*, (2004) bahwa ada pengaruh kepuasan atas wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjual.
4. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh (Speier dan Venkatesh, 2002) ; Engle dan Barnes (2000 : 239). Dengan demikian otomatisasi tenaga penjual tidak berpengaruh terhadap efektivitas penjualan organisasi dan secara empiris tidak memperkuat penelitian sebelumnya.

5. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Baldauf *et al.*, (2008) bahwa ada pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi.
6. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Piercy *et al.*, (1999) ; Piercy *et al.*, (2004). Dengan demikian kepuasan wilayah penjualan tidak berpengaruh terhadap *sales organization effectiveness* / efektivitas penjualan organisasi dan secara empiris tidak memperkuat penelitian sebelumnya.
7. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Cravens *et al.*, (1993) ; Baldauf *et al.*, (2001), Piercy *et al.*, (1999) ; Piercy *et al.*, (2004) bahwa ada pengaruh kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi..

2. **Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial diturunkan dari teori – teori yang dibangun dan didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, maka perusahaan perlu :

- a. Mengupayakan personil administrasi kantor melakukan koordinasi dan konfirmasi kembali atas surat pesanan yang tidak jelas (memperkecil kemungkinan terjadinya *human error*).
- b. Mengupayakan agar pimpinan penjualan melakukan kontrol tenaga penjualnya setiap hari (lebih dari 8 kali dalam sebulan). Upaya tersebut dapat terwujud secara maksimal dengan cara membuat standar *key performance* indikator pada masing – masing perusahaan sebagai acuan untuk mengukur kontrol kemampuan, kontrol proses, kontrol hasil dan kontrol sosialisasi yang dilakukan oleh pimpinan penjualan terhadap tenaga penjual
- c. Mengupayakan agar pimpinan penjualan dalam melakukan pengaturan pembagian wilayah penjualan dapat mempertimbangkan faktor - faktor *share* penjualan kompetitor pada tiap – tiap wilayah penjualan, faktor jumlah pelanggan (potensi wilayah), mempertimbangkan waktu dan jarak tempuh sehingga kinerja penjualan dapat meningkat dan target penjualan dapat tercapai.
- d. Meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk mencapai target kunjungan ke pelanggan, mencapai target *effective call*, menambah pelanggan baru, mencapai target *spreading* produk baru.

Keterbatasan Penelitian

1. Pada hasil uji kelayakan *full model* dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) tabel 5.31, terdapat kriteria *goodness of fit* yang marginal yaitu GFI (0,890) dan

AGFI (0,857). Hal ini menunjukkan bahwa model masih perlu penyempurnaan lebih lanjut.

2. Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada perusahaan distributor farmasi di area Banjarmasin. Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada obyek lain di luar obyek penelitian ini.
3. Penelitian menggunakan variabel dan indikator yang terbatas, yaitu 5 variabel laten dengan 20 indikator untuk menjawab masalah penelitian yang ada. Penelitian ini belum memasukkan variabel lain yang mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual dan efektivitas penjualan organisasi serta masih banyak faktor - faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual dan efektivitas penjualan organisasi sebagai contoh *selling skill* dan *company policy and support*.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan dari masalah penelitian dapat dilihat sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan efektivitas otomatisasi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual
2. Ada pengaruh positif dan signifikan sistem kontrol tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual
3. Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan atas wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjual.
4. Ada pengaruh positif dan tidak signifikan efektivitas otomatisasi tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan sistem kontrol tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi.
6. Ada pengaruh negatif dan tidak signifikan kepuasan atas wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan organisasi.
7. Ada pengaruh positif dan signifikan kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan organisasi.

Jadi dari kesimpulan diatas, bahwa ada lima variabel mempunyai pengaruh yang signifikan dan dua variabel yang tidak mempunyai pengaruh signifikan.

Saran

Usaha untuk mencetak tenaga penjual yang handal, maka perusahaan harus berinvestasi lebih pada :

1. Pimpinan penjualan perlu dibekali suatu acuan dalam pelaksanaan kontrol antara lain, *standard operational procedur* (SOP) dan *key performance indicator* (KPI) yang kriteria dan parameter nilainya dapat disesuaikan dengan kemauan dan kebutuhan kontrol masing – masing perusahaan. Tersedianya SOP dan KPI yang jelas, dapat menjadi pegangan dan tuntunan bagi pimpinan penjualan dalam mengawasi, menilai, mengevaluasi dan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.
2. Dalam usahanya melaksanakan efektivitas otomatisasi tenaga penjual, perusahaan perlu untuk memperbaiki *human error* dengan melakukan pelatihan penggunaan program otomatisasi kepada tenaga penjual dan karyawan lainnya yang terkait. Perusahaan juga perlu untuk menugaskan karyawan khusus sebagai *personal in charge* (PIC) untuk mengkoordinasikan dan menangani program otomatisasi hingga terlaksana sesuai dengan yang diharapkan.
3. Sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, maka pimpinan penjualan perlu untuk mengatur, mengelola dan melakukan penyesuaian per periode pada wilayah penjualan dan mengajak diskusi tenaga penjual untuk membahas masalah luas cakupan wilayah, potensi wilayah, target pada wilayah, beban kerja wilayah, jumlah pelanggan pada wilayah sehingga kepuasan atas wilayah penjualan dapat tercapai dan terjadi peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahearne, M., Srinivasan, Narasimhan dan Weinstein, Luke. (2004). Effect Of Technology on Sales Performance : Progressing From Technology Acceptance To Technology Usage and Consequence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIV, no. 4, pp. 297–310
- Anderson, Erin, dan Richard L. Oliver. (1987). Perspectives on Behavior Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, Vol. 51, no. 4, pp. 76–88
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver. (1994). *An Empirical Test of The Consequences of Behavior-Based and Outcome-Based Sales Control System*. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.58, (April), p.53-67
- Baldauf, A., Cravens, D. W., dan Piercy, N. F. (2001). Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness. *Journal of Personal Selling and SalesManagement*, Vol. 21
- Baldauf, A., Guenzi P., Onyemah V. (2008). Antecedents and consequences of Sales Force Control Systems : a relational perspective. *GSSI Conference Proceedings* Retrieved from <http://globalsalesscienceinstitute.org/wp-content/uploads/2012/10/Baldauf-Artur-Guenzi-Paolo-Onyemah-Vini.pdf>

- Buttle, F., Ang, Lawrence dan Iriana, Reiny. (2006). Sales force automation : review, critique, research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Volume 8, pp. 213–231
- Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge dan Clifford E. Young. (1993). Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System. *Journal Marketing*, Vol. 571 (October), p.47-59
- Cravens, David W., FitHugh, K. L. M., Piercy, N. F. (2011). The Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management. Oxford University Press
- Darmon, R. Y., and Martin, X. C. (summer 2011). A New Conceptual Framework of Sales Force Control Systems. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXXI, no. 3 pp. 297–310
- Dong Gil Ko and Dennis, Alan R. (2004). Sales Force Automation and Sales Performance : Do Experience and Expertise Matter. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIV, no. 4 (fall 2004), pp. 311–322
- Engle, R.L. dan Barnes, M.L. (2000). Sales force automation usage, effectiveness, and cost-benefit in Germany, England, and the United States. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 (4), pp. 216-241
- Erfmeyer, Robert C., dan Dale A., Johnson. (2001). An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices: Expectations and Realities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 2 (Spring), 167–175
- Evans, Kenneth R., Landry, Timothy D., Li Po-Chien, Zou Shaoming. (2007). How sales controls affect job-related outcomes: the role of organizational sales-related psychological climate perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*
- Ferdinand, Augusty. (2006a). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- _____ (2006b). *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi 2, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- GP Farmasi Kalsel. (2013) Data PBF Kalsel tahun 2013
- Grant, K., Cravens, D.W., Low, G. S., Moncrief, W. C. (2001). The Role of Satisfaction With Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes Of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 29, No. 2, pages 165-178
- Grant, K., Laney, R., Picket, B., Nasution, H. (2005). Developing An Audit For SME Salesforce Performance : Some Implications For Sales Organisation Effectiveness : ANZMAC Conference. *Personal Selling and Sales Management*
- Ingram, T. N., Laforge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., Williams, M. R. (2004). *Sales Management : Analysis and Decision Making*. 5th Ed. South Western : Thomson
- Piercy, N. F., Cravens D. W., Morgan N. A. (1997). Sources of Effectiveness in Business to Business Sales Organization. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 11
- Piercy, Nigel F., Cravens, David W., dan 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, pp. 95-111
- Piercy, N. F., Low, G. S., Cravens, D. W. (2004). Consequences of Sales Management Behavior- and Compensation-Based Control Strategies in Developing Countries. *Journal of International Marketing*
- Sanusi, Danadjatun. (2013). Rupiah Melemah Harga Obat Naik. *Tribun Kalsel*, 1 Januari 2013, Banjarmasin Post.

- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods For Business : A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, New York
- Speier, C., Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*; Vol. 66 pp : 98-111
- Stoddard, James E., Clopton, Stephen W., dan Avila, Ramon A. (2007). Sales Managers Perceptions of the Benefits of Sales Force Automation. *Journal of Selling & Major Account Management*, Vol. 7, No. 3
- Zoltners, A. A., dan Sinha, P. (2004). Sales Territory Design: Thirty Years of Modeling and Implementation. *Marketing Science* 24, No.3 , Summer 2005, pp. 313–331