

**ANALISIS PENGARUH SISTEM KONTROL TENAGA
PENJUALAN, UMPAN BALIK REKAN KERJA DAN
KEAHLIAN MENJUAL TERHADAP KINERJA
TENAGA PENJUALAN UNTUK MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS PENJUALAN**

(Studi Kasus Pada Nokia Priority Dealer Erafone di JawaTengah)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**Siti Aisyah
NIM. C4A004188**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
Analisis Pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan,
Umpan Balik Rekan Kerja dan Keahlian Menjual
Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Untuk
Meningkatkan Efektivitas Penjualan
(Studi Kasus Pada Nokia Priority Dealer Erafone di JawaTengah)**

yang disusun oleh Siti Aisyah, NIM C4A004188
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 Juni 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof.Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Dra.Hj. Utami Tri Sulistyorini, MBA

Semarang, 30 Juni 2006
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikat

Saya, *Siti Aisyah*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan, bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Siti Aisyah

30 Juni 2006

Motto :

Life Must Go On !

Jika seseorang tetap tabah menghadapi kepahitan hidup yang hanya dalam waktu singkat, maka ia akan memperoleh Kebahagiaan dalam waktu yang panjang.

PERSEMBAHAN

Karya ini penulis persembahkan kepada:

- Papa dan Mama tersayang
- Ipda. Mars Suryo Kartiko tercinta
- Saudara-saudaraku Siti Hadijah, SH, Muhammad Rais, SE, dan Ummi Kalsum, S.Kom.
- Dosen pembimbing dan pengajar serta Almamater yang kuhormati

ABSTRACT

Sales forces are the most important marketing tools in the interface between the company and its customers. Therefore, sales managers must always tried to increase salesforce performance. Previous studies had proved the importance of examining salesforce performance variables towards the sales growth of the firm. This research, specifically suspects that variables which can support the increase of sales effectiveness are control system salesforce, co-workers feedback, salesforce sales skill that influences salesforce performance.

According to the literature analyses of control system salesforce, co-workers feedback, salesforce sales skill, salesforce performance to increase sales effectiveness that used to answer the research problem, four hypotheses had been proposed. They were H1 – more intensive control system salesforce, the higher will salesforce performance be, H2 – more positive co-workers feedback, the higher will salesforce performance be, H3 – the higher of salesforce sales skill, the higher will salesforce performance be, H4 - the higher salesforce performance, the higher will sales effectiveness be. In order to test these hypotheses, 104 questionnaires were distributed to a sample of respondents of salesperson of Nokia Priority Dealer Erafone in Central Java. The data then analyzed using SEM pass by AMOS 5.0 to test the causality relation of hypotheses.

The result of analyses fulfilled the Criteria of Goodness of Fit, with chi square = (92.968); probability = (0.213); GFI = (0.901); AGFI = (0.857); TLI = (0.988); CFI = (0.990); CMIN/DF = (1.120); RMSEA = (0.034), that it could be said that the model was appropriate. The testing of raised hypotheses proposed showed that hypotheses H1, H2, H3, and H4 had up to the standard which determined by the value of Critical ratio > 2,00 at probability level < 0,05.

Based on the result analysis with SEM, a theoretical implication that salesforce performance can have implication of sales effectiveness. The existing theoretical support to proved that the salesforce performance correlates with sales effectiveness. A managerial implication was also proposed that variables affect of salesforce performance had significantly affect to the sales effectiveness through the capabilities of the Nokia Priority Dealer Erafone In Central Java salesforces. Suggests for the future research are to add another variables that might affect to salesforce performance in increase sales effectiveness and use different locations or objects in order it might be compared.

ABSTRAKSI

Tenaga penjualan merupakan alat pemasaran yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Oleh karena itu maka manajer penjualan harus terus berupaya untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Karya penelitian terdahulu telah memberikan penegasan perlunya diadakan pengujian variabel-variabel kinerja tenaga penjualan terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan. Secara khusus penelitian ini menduga bahwa variabel-variabel yang mendukung peningkatan efektivitas penjualan dapat memberikan justifikasi antara lain sistem kontrol tenaga penjualan, umpan balik rekan kerja, keahlian menjual tenaga penjualan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

Dari telaah pustaka tentang sistem kontrol tenaga penjualan, umpan balik rekan kerja, keahlian menjual tenaga penjualan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan untuk meningkatkan efektivitas penjualan yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian tersebut dapat dimunculkan hipotesis-hipotesis yaitu : H1 – semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, H2 – semakin positif umpan balik rekan kerja maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, H3 – semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, H4 - semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan. Untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut maka dilakukan penelitian dengan menyebarkan 104 kuesioner, dan yang menjadi sampelnya adalah tenaga penjualan pada Nokia Priority Dealer Erafone di Jawa Tengah. Data-data tersebut kemudian dianalisis dengan alat analisis SEM melalui AMOS 5.0 untuk menguji hubungan kausalitas dari hipotesis-hipotesis tersebut.

Dari hasil analisis tersebut telah memenuhi kriteria Goodness of Fit, yaitu chi square = (92.968); probability = (0.213); GFI = (0.901); AGFI = (0.857); TLI = (0.988); CFI = (0.990); CMIN/DF = (1.120); RMSEA = (0.034) sehingga model ini layak untuk digunakan. Pengujian atas hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa hipotesis 1,2,3, dan 4 telah memenuhi syarat yang ditentukan yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) > 2,00 dan tingkat probabilitas < 0,05.

Dari hasil analisis dengan SEM maka diajukan implikasi teoritis bahwa kinerja tenaga penjualan akan berimplikasi terhadap efektivitas penjualan. Dukungan teori yang telah ada membuktikan bahwa kinerja tenaga penjualan akan berhubungan dengan efektivitas penjualan. Implikasi manajerial yang diajukan yaitu variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan terbukti berpengaruh secara signifikan meningkatkan efektivitas penjualan melalui kemampuan tenaga penjualan pada Nokia Priority Dealer Erafone di Jawa Tengah. Sedangkan usulan untuk penelitian yang akan datang yaitu menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan untuk meningkatkan efektivitas penjualan dan menggunakan tempat atau obyek yang berbeda untuk dapat dibandingkan hasilnya.

KATA PENGANTAR

Bismillaahir Rahmaanir Rahiim.

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat, taufiq dan hidayahnya, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat S2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Judul penelitian yang diajukan adalah Analisis Pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan, Umpan Balik Rekan Kerja dan Keahlian Menjual terhadap Kinerja Tenaga Penjualan untuk Meningkatkan Efektivitas Penjualan (Studi Kasus pada Nokia Priority Dealer Erafone di Jawa Tengah).

Dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku dosen pembimbing utama atas segala waktu yang disediakan, perhatian dan bimbingan serta arahan bagi penyelesaian tesis ini.
3. Dra. Hj. Utami Tri Sulistyorini, MBA, selaku dosen pembimbing kedua atas segala waktu yang disediakan, perhatian dan bimbingan serta arahan bagi penyelesaian tesis ini.

4. Para dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah membantu dalam proses belajar serta memberikan masukan dan arahan dalam pembuatan dan penyelesaian tesis ini.
5. Para Staf Administrasi dan Akademik Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan studi.
6. Papa dan Mama, mas Yoyok, serta Kakak dan adik tercinta yang telah memberi dorongan, semangat dan dukungan doa selama penulis menyusun tesis.
7. Teman-teman kuliah, terutama Indri, Dian, Puput, dan Maya serta Dodo' yang telah membantu memberikan arahan, saran dan dukungan moril sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu saran, kritik dan masukan yang membangun demi pengembangan ilmu pengetahuan akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat dan kita semua senantiasa mendapat limpahan kasih dan rahmat dari Allah SWT, Amiin.

Semarang, 30 Juni 2006

Siti Aisyah

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Sertifikasi	iii
Halaman Motto dan Persembahan	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Lampiran	xvii
 BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
1.4. Tujuan Penelitian	11
1.5. Manfaat Penelitian	11
 BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Pustaka Rujukan.....	13
2.2. Kinerja Tenaga Penjualan	21
2.2.1. Kinerja Tenaga Penjualan dan Sistem Kontrol Tenaga Penjualan.....	25

2.2.2. Kinerja Tenaga Penjualan dan Umpan Balik Rekan Kerja.....	31
2.2.3. Kinerja Tenaga Penjualan dan Keahlian Menjual Tenaga Penjualan	33
2.2.4. Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan	37
2.3. Hipotesis	40
2.4. Kerangka Pikir Teoritis	41
2.5. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	42

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan.....	44
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	44
3.3. Populasi dan Sampel	45
3.3.1. Populasi.....	45
3.3.2. Sampel.....	46
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	46
3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas Data	47
3.5.1. Uji Validitas Data.....	47
3.5.2. Uji Realibilitas Data	48
3.6. Teknik Analisis	49
3.7. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik	55

BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	58
---	----

4.2. Analisis Kualitatif	62
4.2.1. Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan.....	62
4.2.2. Umpan Balik Rekan Kerja dan Kinerja Tenaga Penjualan.....	66
4.2.3. Keahlian Menjual Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan.....	68
4.2.4. Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan	71
4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	74
4.3.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori.....	74
4.3.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (<i>path diagram</i>).....	74
4.3.3. Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran....	75
4.3.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi	75
4.3.4.1. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen.....	76
4.3.4.2. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	78
4.3.4.3. Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> - Sebuah Model Pengukuran.....	80
4.3.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi	83
4.3.6. Langkah 6 : Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM	83
4.3.6.1. Asumsi-Asumsi SEM.....	83
4.3.6.1.1. Ukuran Sampel.....	83
4.3.6.1.2. <i>Outlier</i>	83
4.3.6.1.2.1. <i>Outlier Univariate</i>	84
4.3.6.1.2.2. <i>Multivariate Outlier</i>	85

4.3.6.1.3. Uji Normalitas Data	86
4.3.6.1.4. Evaluasi Atas Multikolinearitas dan Singularitas	87
4.3.6.2. Uji Kesesuaian : <i>Goodness-of-Fit</i>	88
4.3.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model	89
4.4. Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	89
4.4.1. Uji Reliabilitas	89
4.4.2. <i>Variance Extract</i>	91
4.5. Pengujian Hipotesis	92
4.6. Kesimpulan Bab	94

BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Ringkasan Penelitian	96
5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian	98
5.2.1. Hubungan Antara Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan Dengan Kinerja Tenaga Penjualan	98
5.2.2. Hubungan Antara Variabel Umpan Balik Rekan Kerja dan Kinerja Tenaga Penjualan	100
5.2.3. Hubungan Antara Variabel Keahlian Menjual Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan	101
5.2.4. Hubungan Antara Variabel Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan	102
5.3. Kesimpulan dari Masalah Penelitian	103
5.4. Implikasi Teoritis	106

5.5. Implikasi Manajerial	109
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	119
5.7. Agenda Penelitian Mendatang	119
Daftar referensi	121
Lampiran-lampiran	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis yang selalu dinamis perlu dicermati dan diantisipasi oleh perusahaan dengan meningkatkan pertumbuhan penjualan atau paling tidak dengan mempertahankan porsi pasar yang sudah ada dari ancaman para pesaing. Untuk dapat mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan maka perusahaan harus memperhatikan bagaimana strategi serta usaha apa yang harus dilakukan guna mencapai tujuan tersebut. Ferdinand (2000, p.49) mengatakan bahwa keberhasilan pengelolaan perusahaan perlu didukung oleh unsur-unsur yang ada, dan salah satunya adalah strategi di dalam kebijakan manajemen penjualan.

Salah satu bagian dari *sales management* atau manajemen penjualan yang sering dipandang sebagai bagian terpenting dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah penjualan sebagai *salesforce management* atau manajemen tenaga penjualan. Kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Baker (1999, p.95) menyatakan bahwa tenaga penjualan sebagai *sales force* dalam menghasilkan keuntungan merupakan hal yang perlu dicermati untuk mengkomunikasikan antara produk dengan konsumen. Hal ini sesuai dengan pengertian yang diberikan Teas, Wacker dan Hughes (1979, p.355) yang

menyatakan bahwa *sales force* produk yang dihasilkan perusahaan merupakan ujung tombak untuk mendatangkan laba bagi perusahaan.

Menurut Ferdinand (2004, p.2) menjual adalah kegiatan melayani pelanggan yang dilakukan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang baik, kinerja yang muncul sebagai dampak positif dari keberhasilan tenaga penjualan mengimplementasikan orientasi penjualannya melalui pengelolaan proses “*selling in*” pada outlet dan pada gilirannya memungkinkan terjadinya “*selling out*” pada pelanggan akhir. Proses ini akan berhasil bila tenaga penjualan memahami dan mampu mengimplementasikan berbagai tugas yang merupakan faktor-faktor pencipta kinerja (*achievement generating factors*).

Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena dapat melaksanakan tugasnya dengan baik (Lukman dkk. dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1995, p.503). Ukuran kinerja sering dikaitkan dengan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam meraih tujuan pokok perusahaan, diantaranya adalah memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Penurunan kinerja merupakan pertanda buruk bagi sebagian perusahaan dan pelaku usaha bahkan dianggap awal kehancuran bagi sebagian pelaku usaha.

Menurut Piercy, *et al.* (1998, p.79) kinerja hasil tenaga penjualan berhubungan secara signifikan dengan efektivitas penjualan perusahaan. Hal

ini didasarkan pada tenaga penjualan yang mampu meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan penjualannya pada produk yang memiliki nilai profit yang tinggi sebagai penghasil utama bagi bisnis jangka panjang serta memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan dan target penjualan yang efektif. Hal senada juga dinyatakan Baldauf, *et al.* (2001, p.113) bahwa kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan dari *outcome* suatu perusahaan yang salah satunya ditentukan oleh kinerja tenaga penjualan, sedangkan kinerja tenaga penjualan hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang hanya bisa dikontrol oleh tenaga penjualan secara langsung.

Penelitian yang dilakukan Kohli (1998, p.23) bahwa penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kemampuan dan pengalaman dibidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjualan harus terus diperbaiki dan dikembangkan untuk dapat memenuhi keinginan konsumen, sehingga dengan mengembangkan kinerja tenaga penjualan maka perusahaan akan lebih memiliki peluang untuk dapat menguasai pelanggan. Kesuksesan dalam merubah manajemen harus dimulai dalam diri setiap orang yang ada dalam organisasi dengan memperhatikan program-program yang penting dalam penjualan, sehingga kinerja operasional perusahaan dalam penjualan akan lebih baik dari para pesaingnya. Kinerja penjualan dapat diukur dari *input factor* yang dihasilkan perusahaan dari program tenaga penjualan yang efektif sehingga efektifitas dapat mempengaruhi hasil kerja dari tenaga

penjualan yang pada akhirnya akan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi manajer pemasaran dalam pengawasan guna meningkatkan volume penjualannya (Anderson dan Oliver, 1987, p.76). Oleh karena itu, maka tenaga penjualan bertanggung jawab untuk dapat mengimplementasikan strategi penjualan guna mencapai efektifitas penjualan (Walker,dkk. dalam Baldauf, 2001, p.114).

Untuk dapat menciptakan tenaga penjualan yang memiliki kinerja yang baik maka perlu dipahami hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah sistem kontrol. Hal ini dikarenakan dalam melaksanakan tugasnya seorang tenaga penjualan memiliki tingkat otonomi yang tinggi. Artinya bahwa mereka bukan merupakan subjek yang dapat diawasi secara dekat pada saat mereka bekerja, selain itu mereka juga dituntut untuk dapat membuat sejumlah keputusan secara independen berdasarkan kebijakan perusahaan yang ada sehingga pada akhirnya mereka dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif.

Untuk memastikan agar para tenaga penjualan dapat menghasilkan kinerja seperti yang diharapkan, maka perusahaan menerapkan sistem kontrol terhadap tenaga penjualan. Hal ini terutama sekali dilaksanakan terhadap perusahaan-perusahaan yang menempatkan tenaga penjualan sebagai sarana paling penting dalam menjembatani hubungan perusahaan dengan pelanggan. Sistem kontrol tenaga penjualan merupakan prosedur atau cara yang digunakan perusahaan untuk mengawasi (*monitoring*), mengatur

(*directing*), menilai (*evaluating*), dan memberi kompensasi (*compensating*) pada setiap karyawannya (Anderson dan Oliver, 1987, p. 76). Sistem kontrol merupakan salah satu sarana untuk memastikan bahwa sasaran-sasaran yang diinginkan oleh perusahaan dapat tercapai (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 89). Oleh karena itu tata cara dalam sistem kontrol sengaja didesain untuk mempengaruhi perilaku individu yang pada gilirannya diharapkan dapat mempengaruhi kinerjanya (Jaworsky, 1988, p.23). Sementara itu sistem kontrol yang biasanya digunakan oleh bagian penjualan untuk mengarahkan aktifitas-aktifitas karyawannya adalah kontrol *output* dan kontrol perilaku/kontrol proses (Ramaswami, 1996, p.105). Penerapan kontrol perilaku dilakukan oleh manajer penjualan dengan cara berusaha mempengaruhi bagaimana pelaksanaan tugas yang diberikan kepada tenaga penjualan, memusatkan perhatian pada penilaian individu dalam hal cara-cara yang digunakan, perilaku atau aktifitas-aktifitas yang dianggap mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan penerapan kontrol *output* dilakukan dengan cara menilai tenaga penjualan dari jumlah unit produk yang dijual relatif terhadap target yang telah ditentukan (Jaworsky dan MacInnis, 1989, p. 406). Namun demikian kebanyakan penerapan dari sistem kontrol tenaga penjualan ini merupakan kecenderungan untuk memberi tekanan pada salah satu dari dua kutub tersebut (Cravens, *et al*, 1993, p. 47). Beberapa penelitian telah dilakukan untuk meneliti dampak dari penerapan sistem kontrol terhadap tenaga penjualan, misalnya : dampak

kontrol terhadap kinerja perilaku dan *outcome* serta efektifitas penjualan perusahaan (Baldauf, *et al*, 2001, p. 109).

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah adanya umpan balik yang positif dari rekan kerja (Kohli dan Jaworsky, 1994, p. 94). Peranan rekan kerja di sini tidak dapat diabaikan dalam memberikan umpan balik yang positif terhadap kinerja penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan, terlebih ketika mereka mengalami tekanan atas pengambilan keputusan yang salah (Kohli dan Jaworsky, 1994, p.94). Tenaga penjualan lebih menyukai umpan balik yang positif dari rekannya dalam bentuk strategi penjualan dan kerja dibandingkan dengan hasil yang telah dicapai, hal ini dikarenakan dapat mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik dan mengindikasikan kesuksesan (Sujan *et al*, 1994, p. 40). Tenaga penjualan memiliki karakteristik baik secara individual (kepribadian, pengalaman kerja) ataupun umum (kompetensi) yang akan memiliki pengaruh dalam berperilaku terhadap rekan kerja mereka (Kohli dan Jaworsky, 1994, p.83). Tenaga penjualan berperan dalam memberikan umpan balik yang positif terhadap rekan kerjanya dalam memberikan informasi dan motivasi. Hal ini dikarenakan informasi yang diberikan tersebut memberi banyak gambaran terhadap aktivitas penjualan yang akan mereka hadapi nantinya, sehingga diharapkan seorang tenaga penjualan mampu merencanakan strategi serta pendekatan dengan lebih baik (Anderson dan Oliver, 1987 dalam Kohli dan Jaworsky, 1994, p.86). Umpan balik yang dilontarkan dari rekan kerja lebih

berdampak positif (Kohli dan Jaworsky, 1991, p.193). Terlebih lagi jika hal ini menyangkut hubungan umpan balik antara tenaga penjualan terhadap kinerja penjualan (Kohli dan Jaworsky, 1994, p.82). Sehingga tidak hanya kinerja tenaga penjualan perseorangan yang meningkat, akan tetapi juga bagi kinerja tenaga penjualan secara keseluruhan (Kohli dan Jaworsky, 1988, p.27).

Selain umpan balik dari rekan kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah keahlian menjual yang dimiliki oleh seorang tenaga penjualan. Keahlian tenaga penjualan dalam mengenalkan produk, memasarkan, dan meyakinkan *customer* untuk membeli produk yang ditawarkan adalah sangat penting. Untuk dapat mengetahui dan memahami keahlian menjual, maka diperlukan pemahaman tentang pengetahuan yang dimiliki oleh seorang tenaga penjualan. Menurut Sujana, *et al.* (1994, p.40) definisi keahlian menjual adalah orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Irianto, (1999, p.24) menyatakan bahwa keahlian menjual dapat diartikan sebagai kemampuan tenaga penjualan dalam mempengaruhi konsumen mengambil keputusan untuk membeli produk yang ditawarkan. Keahlian menjual difokuskan pada bagaimana seorang tenaga penjualan menampilkan tugas yang dibutuhkan bagi tugas penjualannya. Sedangkan Churchill, Ford, Walker dan Hartley (1985, p.107) menyatakan bahwa keahlian menjual telah digambarkan sebagai keahlian pembelajaran individual dalam melakukan

tugas penjualan. Penelitian yang dilakukan Churchill, Ford, Walker dan Hartley tentang faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan, dimana salah satu faktornya adalah aspek ketrampilan atau keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan. Menurutnya, bahwa dengan dimilikinya keahlian yang baik maka tenaga penjualan akan dapat dengan mudah menguasai proses penjualan. Oleh karena itu keahlian yang dimiliki tenaga penjualan akan sangat berpengaruh kepada peningkatan kinerja tenaga penjualan. Rentz, *et al* (2002, p.12) menyatakan bahwa ada tiga keahlian penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjualan dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu terdiri dari *Interpersonal skill*, *Salesmanship skill*, dan *Technical skill*.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini dimaksudkan sebagai upaya mengembangkan studi kasus tentang kinerja tenaga penjualan dalam meningkatkan efektivitas penjualan. Sebagai obyek penelitian dipilih dealer resmi yang menjual telepon seluler Nokia. Nokia merupakan salah satu produsen telepon seluler yang menjadi market leader di Indonesia. Di Indonesia, Nokia memiliki 4 (empat) dealer resmi yang menjual produk telepon seluler Nokia yang dijamin keasliannya yaitu Trikomsel, Bimasakti, Parastar, dan Erafone.

Objek penelitian yang dipilih dalam hal ini yaitu Nokia Priority Dealer Erafone di Jawa Tengah. Hal ini didasarkan karena melihat kondisi dealer tersebut yang pada saat ini menunjukkan adanya kecenderungan penurunan tingkat pertumbuhan penjualan produk telepon seluler khususnya untuk produk yang memiliki profit tinggi. Kunci dari persoalan tersebut

salah satunya terletak pada tenaga penjualan yang diposisikan sebagai ujung tombak penjualan belum difungsikan secara optimal. Selain itu, berdasarkan data di perusahaan tersebut telah terjadi *turn over* tenaga penjualan yang cukup tinggi dalam tahun 2005, yaitu sebesar 18 orang tenaga penjualan yang rata-rata berpengalaman dan memiliki keahlian menjual yang lebih baik bila dibanding dengan tenaga penjualan yang ada pada saat ini. Laporan penjualan telepon seluler dan prosentase tingkat pertumbuhan penjualan dealer tersebut dapat dilihat dalam tabel 1.1. dan tabel 1.2. berikut :

Tabel 1.1. Laporan penjualan Telepon Seluler Nokia pada NPD.Erafone di Jawa Tengah 2003 – 2005.

Produk	Target Penjualan	Penjualan Thn. 2003	Penjualan Thn. 2004	Penjualan 2005
<i>High End</i>	20 %	8.02 %	15.03 %	12.04 %
<i>Medium</i>	30 %	23.47 %	28.09 %	26.79 %
<i>Low End</i>	50 %	68.51 %	56.88 %	61.17 %

Sumber : Laporan Penjualan Ponsel Nokia NPD.Erafone di Jawa Tengah (2006).

Keterangan:

Ponsel kelas *High End* : > Rp 4.000.000.

Ponsel kelas *Medium* : Rp 2.000.000. – Rp 4.000.000.

Ponsel kelas *Low End* : < Rp 2.000.000.

Tabel 1.2. Laporan Tingkat Pertumbuhan Penjualan Telepon Seluler Nokia pada NPD.Erafone di Jawa Tengah 2003 – 2005.

Produk	Tingkat Pertumbuhan Penjualan Thn. 2003 – Thn. 2004	Tingkat Pertumbuhan Penjualan Thn. 2004 – 2005
<i>High End</i>	+ 87.40 %	- 19.89 %
<i>Medium</i>	+ 19.68 %	- 4.62 %
<i>Low End</i>	- 16.97 %	+ 7.54 %

Sumber : Laporan Penjualan Ponsel Nokia NPD.Erafone di Jawa Tengah (2006).

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa penjualan ponsel kelas *high end* selalu di bawah target yaitu 20 % dan terdapat penurunan prosentase pertumbuhan penjualan pada tahun 2005 sebesar 19.89 %. Demikian juga dengan produk kelas *medium* yang juga mengalami penurunan prosentase pertumbuhan penjualan sebesar 4.62 %. Hal ini tentu saja sangat mempengaruhi efektivitas penjualan perusahaan, karena produk yang memiliki profit tinggi tersebut mengalami penurunan dalam pertumbuhan penjualannya dan tidak terjual sesuai dengan target yang diharapkan. Keuntungan terbesar dari penjualan ponsel bisa diperoleh dari banyaknya jumlah kategori tersebut yang terjual. Sehingga dengan menurunnya pertumbuhan penjualan maka akan dapat mengurangi keuntungan perusahaan.

1.2. Perumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan pada latar belakang di atas, maka permasalahan yang tampak menunjukkan bahwa telah terjadi penurunan pertumbuhan penjualan produk pada Nokia Priority Dealer Erafone Cabang Jawa tengah.

Berdasarkan pada penelitian terdahulu (Baldauf, *et al*, 2001; Churchill, *et al*, 1985; Piercy, *et al*, 1998; Barker, 1999) yang meneliti tentang efektivitas penjualan, maka rumusan permasalahan penelitiannya adalah: “Bagaimana proses meningkatkan efektivitas penjualan?”. Kemudian dari permasalahan penelitian tersebut dikembangkan pertanyaan penelitian yaitu: Apakah faktor sistem kontrol tenaga penjualan, keahlian

menjual tenaga penjualan, dan umpan balik positif rekan kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dalam meningkatkan efektivitas penjualan?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.
2. Menganalisis pengaruh umpan balik rekan kerja terhadap kinerja tenaga penjualan.
3. Menganalisis pengaruh keahlian menjual tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.
4. Menganalisis pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Pada dasarnya penelitian memiliki dua manfaat, yaitu :

a. Manfaat Teoritis

Sebagai bahan kajian dan pertimbangan untuk menambah wawasan. Terlebih sebagai bahan kajian konsep tenaga penjualan sehingga dapat menambah wacana bagi pengamat dan peneliti dengan pokok bahasan berkaitan konsep penjualan di waktu yang akan datang menjadi lebih baik.

b. Manfaat Praktis

Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan ataupun masukan kepada perusahaan dalam mengelola tenaga penjualan/*salesforce* melalui perancangan serta pengujian terhadap efektivitas penjualan dan sistem pengawasan tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga diharapkan nantinya akan dapat menciptakan suatu kinerja penjualan yang lebih efektif. Bagi manajer sendiri diharapkan penelitian ini akan mampu membantu dalam mengembangkan suatu *managerial framework* dari kerangka pikir teoritis sebagai arah kebijaksanaan perusahaan dimasa yang akan datang dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi tingkat intensitasnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Pustaka Rujukan

Berdasarkan uraian pada Bab. I sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk melakukan suatu riset dalam bidang program manajemen penjualan yang bertujuan untuk dapat mengoptimalkan kinerja tenaga penjualan dalam upaya meningkatkan efektivitas penjualan. Adapun sebagai pertimbangan adalah penelitian-penelitian terdahulu yang telah di uji untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan variabel-variabel yang mempunyai pengaruh terhadap penelitian ini.

Kinerja tenaga penjualan merupakan variabel yang dipengaruhi oleh sistem kontrol tenaga penjualan (Anderson dan Oliver, 1987; Challagalla dan Shervani 1996; Baldauf, *et al*, 2001; Cravens, *et.al*, 1993), umpan balik rekan kerja (Jaworski dan Kohli,1994; Sujan, *et.al*, 1994; Ramaswami,1996), keahlian menjual tenaga penjualan (Churchill, *et.al* , 1985; Rentz, *et.al* ,2002; Baldauf, *et.al* , 2001; Baker, 1999). Dengan terciptanya kinerja tenaga penjualan yang baik diharapkan akan dapat meningkatkan efektivitas penjualan (Baldauf, *et. al*, 2001; Piercy, *et. al.*, 1998; Baker, 1999; Cravens *et. al*, 1993).

Secara singkat jurnal referensi yang memuat konsep-konsep penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini terdapat dalam tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 2.1.

Penelitian Goutam N. Challagalla & Taasadduq A. Shervani (1996).

Judul	<i>Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction</i>
Sumber	<i>Journal of Marketing, Vol 60, January, p.89-105.</i>
Tujuan	Menguji pengaruh sistem kontrol supervisor terhadap kepuasan dan kinerja tenaga penjual
Hasil penelitian	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa <i>supervisory control</i> memiliki efek tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan namun memiliki efek langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan supervisor .
Hubungan dgn penelitian ini	Manajer penjualan dituntut untuk mampu memperbaiki keahlian dan kemampuan serta meningkatkan motivasi, produktivitas dan kemampuan menjual.
<p>Model penelitian.</p> <pre> graph LR subgraph Controls OC[Output Control • Output information • Output rewards • Output punishments] AC[Activity Control • Activity information • Activity rewards • Activity punishments] CC[Capability Control • Capability information • Capability rewards • Capability punishments] end subgraph Ambiguity SRA[Supervisor Role Ambiguity] CRA[Customer Role Ambiguity] end subgraph Outcomes SW[Satisfaction With Supervisor] P[Performance] end OC --> SRA OC --> CRA AC --> SRA AC --> CRA CC --> SRA CC --> CRA SRA --> SW SRA --> P CRA --> SW CRA --> P </pre>	

Dari penelitian Challagalla dan Shervani (1996, p. 89-105) diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi dan jenis kontrol *supervisor* berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dan kepuasan, hal ini perla dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Tabel 2.2.

Penelitian Nigel,F.Piercy., David W Cravens., Neil A.Morgan. (1997)

Judul Peneliti /	<i>Sources of effectiveness in the business to business sales organization,</i>
Sumber	<i>Journal of Marketing Practice, 3 (1). P. 43-69).</i>
Tujuan	Menganalisis faktor-faktor penentu efektivitas organisasi penjualan.
Hasil	<ol style="list-style-type: none">1. Perusahaan efektif tidak hanya memiliki tenaga penjual yang berkarakteristik saja,tetapi juga berdasarkan kinerja tenaga penjualan pada area yang kritikal dan lebih banyak pada kontrol manajemen penjualan behaviour-based.2. Desain organisasi penjualan memiliki tolak ukur penting untuk mengevaluasi organisasi penjualan dan untuk mengidentifikasi area-area yang berkembang dalam mencapai efektivitas organisasi penjualan yang lebih besar.
Hubungan penelitian ini	Kinerja tenaga penjualan yang memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi penjualan.

Piercy, Cravens, Morgan (1997, p. 43-69) yang melakukan penelitian tentang efektivitas organisasi penjualan di Inggris yang kemudian direplikasi oleh Barker (2001). Peneliti menemukan bahwa tanda-tanda tentang organisasi penjualan yang efektif adalah: strategi kompensasi yang seimbang, karakteristik tenaga penjualan yang efektif dalam hal motivasi, orientasi pelanggan, orientasi tim dan orientasi dukungan penjualan. Kinerja yang tinggi dalam mendorong keefektifan penjualan tidak hanya berdasar pada kemampuan presentasi penjualan dan pengetahuan teknikal, akan tetapi juga kemampuan adaptasi, kerja tim, perencanaan penjualan, dukungan penjualan serta organisasi yang sehat.

Tabel 2.3.

Penelitian Artur Baldauf; David W.Cravens; Nigel F.Piercy. (2001)

Judul	<i>Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Organization Effectiveness.</i>
Sumber	<i>Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol 21, no 2. p.109-122</i>
Tujuan	Menguji pengaruh strategi bisnis perusahaan, manajemen penjualan dan kinerja tenaga penjual terhadap efektivitas penjualan perusahaan.
Hasil	Semua variabel signifikan terhadap efektifnya organisasi penjualan, kecuali variabel kontrol manajemen penjualan berbasis perilaku terhadap kinerja hasil penjualan dan desain wilayah penjualan terhadap efektivitas penjualan.
Hubungan dgn penelitian ini	Kontrol manajemen penjualan Behaviour-based dan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan.
Model Penelitian :	
<pre> graph LR CSO[Company Strategic Orientation] --> SBP[Salesperson Behavioral Performance] CSO --> SOP[Salesperson Organization Effectiveness] SMC[Sales Manager Behavior Control] --> SBP STD[Sales Territory Design] --> SBP STD --> SOP SBP --> SOP SBP --> SPO[Salesperson Outcome Performance] SPO --> SOP </pre>	

Dari penelitian Baldauf, Cravens, dan Piercy (2001, p.109-122) yang melakukan penelitian terhadap *Chief Sales Executive* pada perusahaan yang ada di negara Austria dan United Kingdom. Hasil penelitian tersebut dinyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh yang positif terhadap efektivitas penjualan.

Tabel 2.4.

Penelitian Joseph O.Rentz, C.David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha A.Dabholkar, and Robert T.Ladd (2002)

Judul	<i>A Measure of Selling Skill : Scale Development and Validation.</i>
Sumber	<i>Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.XXIINo.1.Winter. p.13-21.</i>
Tujuan	Melakukan pengukuran tentang keahlian menjual dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
Hubungan penelitian ini	Keahlian Interpersonal, keahlian melakukan strategi penjualan dan kemampuan teknis yang dimiliki oleh tenaga penjualan mempengaruhi keahlian menjual.
Model Penelitian :	
<pre>graph TD; A([Interpersonal Skills]) <--> B([Salesmanship Skills]); C([Technical Knowledge]) --> A; C --> B;</pre>	

Berdasarkan penelitian Joseph, David, Armen, Pratibha dan Robert (2002, p.13-21) tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan sehingga dapat memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh keahlian menjual tenaga penjualan.

Tabel 2.5.

David W.Cravens, Thomas M.Ingram, Raymond W. Laforge dan Clifford E. Young (1993)

Judul	" <i>Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems</i> ".
Sumber	<i>Journal of Marketing</i> , Vol.571, October,p.47-59.
Tujuan	Mengembangkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan konstruk sistem kontrol tenaga penjualan dalam suatu model komprehensif hubungan tenaga penjualan serta melakukan pengujian empiris atas kerangka konseptual tersebut.
Hasil	Penggunaan perspektif berbasis perilaku oleh eksekutif penjual akan menguatkan kompetensi, orientasi tim, dukungan penjualan dan orientasi konsumen.
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian tersebut memberikan masukan atas penelitian ini dalam hal pengembangan kontrol tenaga penjualan yang dilakukan melalui program manajemen penjualan serta dilakukan dengan cara memperhatikan tenaga penjualan dan kinerja perilaku hasil yang dicapai.
<p>Model Penelitian :</p> <pre> graph TD SC[Salesforce Control System] --> SP[Salesperson Characteristics] SC --> SB[Salesforce Selling Behavioural Performance] SC --> SO[Salesforce Outcome Performance] SC --> SE[Sales Organization Effectiveness] SP --> SB SB --> SO SO --> SE SN[Salesforce Non-Selling Behavioural Performance] --> SB SN --> SE SN --> SP </pre>	

Dari penelitian Cravens, *et. al.* (1993, p.47) tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh pelaksanaan sistem kontrol pada tenaga penjualan relevansinya dengan hasil penjualan yang dicapai merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Tabel 2.6.

Ajay K. Kohli & Bernard J. Jaworski (1994)

Judul	" <i>The Influence of Coworker Feedback on Salespeople</i> "..
Sumber	<i>Journal of Marketing, Vol 58, October, p.82-94.</i>
Tujuan	Meneliti dampak umpan balik rekan kerja terhadap kejelasan peran, kepuasan dan kinerja tenaga penjual.
Hubungan dgn penelitian ini	Umpan balik perilaku lebih berpengaruh dibandingkan umpan balik hasil yang dilakukan oleh rekan kerja. Umpan balik positif oleh rekan kerja lebih baik dibandingkan umpan balik negatif.
Model Penelitian:	<pre> graph LR CF["<u>Coworker Feedback</u> • Positive output • Negative output • Positive behavioral • Negative behavioral"] SC["<u>Salespeople's Characteristics</u> • Conformity. • Experience."] SF["<u>Self-Feedback</u> • Output • Behavioral"] CC["<u>Coworker Characteristics</u> • Competence"] RC["<u>Role Clarity</u> • Output • Behavioral"] SWCP["<u>Satisfaction with Coworkers Performance</u> • Output • Behavioral"] CF --> SWCP SC --> SWCP SF --> SWCP CC --> SWCP </pre>

Berdasarkan penelitian Kohli dan Jaworsky (1994, p. 82-94) diketahui bahwa peran rekan kerja bagi tenaga penjualan adalah memberikan pengaruh dalam hasil yang positif (*Positive Output Feedback*) dan negatif (*Negative Output Feedback*) serta membentuk perilaku yang positif (*Positive Behavioral Feedback*) dan negatif (*Negative Behavioral Feedback*).

Tabel 2.7.

Penelitian Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, dan Orville C. Walker, Jr., (1985)

Judul	<i>The Determinants of salesperson performance: A Meta Analisis.</i>
Sumber	<i>Journal Marketing Research, May, p.103-118</i>
Tujuan	Menganalisis faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan.
Hasil	Penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan sehingga memperkuat konsep mengenai kinerja tenaga penjualan
Hubungan dgn penelitian ini	Keahlian menjual yang merupakan salah satu variabel yang memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja penjualan.

Berdasarkan penelitian Churchill, Ford, Walker dan Hartley, (1985, p. 103-118) yang melakukan penelitian tentang faktor-faktor penentu kinerja karyawan dengan menggunakan analisis meta, dimana salah satu faktornya adalah aspek keterampilan atau keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan. Dia mengemukakan bahwa dengan dimilikinya ketrampilan dan keahlian yang baik, maka akan dapat dengan mudah menguasai dalam proses melakukan penjualan.

Tabel 2.8.

Penelitian A.Tansu Baker (1999)

Judul	" <i>Benchmarks of successful Salesforce Performance</i> ".
Sumber	<i>Canadian Journal of Administrative Science, p.95-104.</i>
Tujuan	Meneliti pengaruh dari peran supervisor, karakteristik tenaga penjual, dan faktor perusahaan terhadap kinerja tenaga penjual untuk mencapai efektifitas penjualan
Hubungan dgn penelitian ini	Peningkatan kinerja tenaga penjual dipengaruhi faktor manajer/supervisor yang membangun motivasi dan pemberian kompensasi dengan mempertimbangkan karakteristik individu
<p>Model Penelitian:</p> <pre> graph LR SM[Sales Management Control] --> SC[Salesperson Characteristics] SM --> SF[Salesforce Outcome Performance] SM --> SE[Sales Unit Effectiveness] SC --> SF SF --> SE OF[Organizational Factors] --> SC OF --> SF OF --> SE SF --- SF_L["• Non-Selling Perform. • Behaviour Perform."] </pre>	

Berdasarkan penelitian Barker (1999, p.95-104) diketahui bahwa tenaga penjualan sebagai *sales force* dalam menghasilkan keuntungan merupakan hal yang perlu dicermati untuk mengkomunikasikan antara produk dengan konsumen.

Oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan kinerja tenaga penjual yang antara lain dipengaruhi faktor manajer/supervisor yang membangun motivasi dan pemberian kompensasi dengan mempertimbangkan karakteristik individu

2.2. Kinerja Tenaga Penjualan

Salah satu bagian dari *sales management* atau manajemen penjualan yang sering dipandang sebagai bagian terpenting dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah penjualan sebagai *salesforce management* atau manajemen tenaga penjualan. Tenaga penjualan memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan yang tercipta antara perusahaan dengan konsumen (Irianto, 1999, p.23). Disamping menjalankan fungsi rutin dalam menjual produk barang maupun jasa, sebagai tenaga penjualan mereka juga harus mampu mengikuti selera pasar dan selanjutnya memberikan laporan kepada bagian internal (*Research & Development*) terkait untuk merespon perubahan tersebut. Peranan penting ini tampaknya hanya dapat dilakukan oleh individu yang memiliki tingkat inisiatif yang tinggi. Ferdinand (2004, p.2) menyatakan bahwa melalui pengelolaan proses *selling in* pada outlet dan terjadinya *selling out* pada pelanggan akhir, maka proses ini akan berhasil bila tenaga penjualan memahami dan mampu mengimplementasikan berbagai tugas yang merupakan faktor pencipta kinerja (*achievement generating factors*).

Berdasarkan studi yang telah dilakukan Lambin (1972) dalam Ferdinand (2000, p.5) tentang *the marketing system*, dimana sistem pemasaran dapat dipandang sebagai suatu proses intelektual dan aktivitas pengelolaan yang bermuara pada upaya pencapaian sasaran pemasaran berupa peningkatan penjualan (*company sales*), porsi pasar (*market share*) dan profitabilitas perusahaan, oleh karena itu maka kesuksesan perusahaan

dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Barker (1999, p.95) menyatakan bahwa tenaga penjualan sebagai sales force dalam menghasilkan keuntungan merupakan hal yang perlu dicermati untuk mengkomunikasikan antara produk dengan konsumen, hal ini sesuai dengan pengertian yang diberikan Teas, Wacker dan Hughes (1979, p.355) yang menyatakan bahwa tenaga *sales force* produk yang dihasilkan perusahaan merupakan ujung tombak untuk mendatangkan laba bagi perusahaan.

Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik (Lukman dkk. dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1995, p.503). Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana seorang tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang telah ditetapkan oleh manajer penjualan terhadap dirinya (Challagalla & Shervani, 1996, p.95). Ukuran kinerja sering dikaitkan dengan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam meraih tujuan pokok perusahaan, diantaranya adalah memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Penurunan kinerja merupakan pertanda buruk bagi sebagian perusahaan dan pelaku usaha bahkan dianggap awal kehancuran bagi sebagian pelaku usaha.

Kinerja penjualan selalu dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran stratejik tertentu, yang bagi seorang tenaga

penjualan, kinerja itu dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan tenaga penjualan mendekati dan melayani dengan baik pelanggannya (Saphiro dan Weiltz, 1990 dalam Ferdinand, 2004, p.3).

Penelitian yang dilakukan Kohli, *et al* (1998, p.272) bahwa penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjualan memiliki kemampuan dan pengalaman dibidangnya, sehingga hal ini dapat mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja tenaga penjualan harus terus diperbaiki dan dikembangkan untuk dapat memenuhi keinginan konsumen, sehingga dengan mengembangkan kinerja tenaga penjualan maka perusahaan akan lebih memiliki peluang untuk dapat menguasai pelanggan. Kesuksesan dalam merubah manajemen harus dimulai dalam diri setiap orang yang berada di dalam organisasi dengan memperhatikan program-program yang penting dalam penjualan sehingga kinerja operasional perusahaan dalam penjualan akan lebih baik dari para pesaingnya. Kinerja penjualan dapat diukur berdasarkan *input factor* yang dihasilkan perusahaan dari program tenaga penjualan yang efektif sehingga efektifitas dapat mempengaruhi hasil kerja dari tenaga penjualan dan pada akhirnya akan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi manajer pemasaran dalam pengawasan guna meningkatkan volume penjualannya (Anderson dan Oliver, 1987, p.76). Oleh karena itu, maka tenaga penjualan bertanggung jawab untuk dapat mengimplementasikan strategi penjualan guna mencapai efektifitas penjualan (Walker,dkk. dalam Baldauf, 2001, p.114).

Menurut Piercy, *et al.* (1998, p.79) kinerja hasil tenaga penjualan berhubungan secara signifikan dengan efektivitas penjualan perusahaan. Hal ini didasarkan pada tenaga penjualan yang mampu meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan penjualannya pada produk yang memiliki nilai profit yang tinggi sebagai penghasil utama bagi bisnis jangka panjang serta memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan dan target penjualan yang efektif. Hal senada juga dinyatakan Baldauf, *et al.* (2001, p.113) bahwa kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan dari *outcome* suatu perusahaan yang salah satunya ditentukan oleh kinerja tenaga penjualan, sedangkan kinerja tenaga penjualan hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang hanya bisa dikontrol oleh tenaga penjualan secara langsung.

Tenaga penjualan yang sukses dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing dalam meraih tujuan dan menghadapi persaingan (Barker, 1999, p.97). Pada penelitian yang dilakukan Barker pada tahun 1999 mengenai *benchmarking* kinerja tenaga penjualan, dia memberikan pengukuran kinerja tenaga penjualan dan non penjualan, baik dari kategori hasil (*outcome*), pengetahuan teknis, kemampuan penjualan, adaptasi, *teamwork* dan dukungan penjualan (*sales support*). Sementara itu pada penelitian Walker, Churchill dan Ford di tahun 1979 menemukan bahwa kerangka pengukuran kinerja tenaga penjualan dengan mengkombinasikan karakteristik perilaku tenaga penjualan, performa tenaga penjualan, desain organisasi penjualan dan efektivitas penjualan. Dan setelah itu Churchill, *et al*

di tahun 1985 mengembangkan lebih lanjut penelitiannya tentang kinerja tenaga penjualan dengan menggunakan analisis meta. Berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan terdiri dari variabel-variabel peran, ketrampilan/keahlian, motivasi, faktor-faktor personal, kecakapan/keahlian, dan faktor-faktor organisasional/lingkungan.

Indikator yang akan digunakan di dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Barker (1999); Churchill, *et al* (1985); Sujan Weitz dan Kumar (1994); Jaworski dan Kohli (1991). Indikator di dalam penelitian ini yaitu melalui dimensi kemampuan melampaui target penjualan tenaga penjualan, kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, dan kemampuan menjual produk yang menguntungkan perusahaan.

2.2.1. Kinerja Tenaga Penjualan dan Sistem Kontrol Tenaga Penjualan

Sistem kontrol tenaga penjualan merupakan prosedur atau cara yang digunakan perusahaan untuk mengawasi (*monitoring*), mengatur (*directing*), menilai (*evaluating*), dan memberi kompensasi (*compensating*) pada setiap karyawannya (Anderson dan Oliver, 1987, p.76). Hal yang sama juga dinyatakan Challagalla dan Shervani (1996. p. 89) bahwa sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan dengan cara memonitor, mengevaluasi kemajuan, dan memberi umpan balik, guna memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja tenaga penjualan.

Sistem kontrol tenaga penjualan merupakan grand theory tenaga penjualan. Pendekatan teori yang dipergunakan dalam sistem ini adalah 1. *agency theory*, dimana teori ini bersifat analisis, normatif mikroekonomi atau pendekatan akutansi untuk mempertanyakan bagaimana prinsip-prinsip yang ada dapat mengendalikan aktivitas daripada agents untuk mendelegasikan wewenang dalam mengambil keputusan. 2. *organization theory*, yaitu teori secara implisit mengingatkan dua hal yang penting, a). Mengacu dari perbedaan antara *salesperson* dan perusahaan yang tidak membutuhkan perkiraan bahwa *agents* dapat mensosialisasikan dan mengidentifikasi tujuan mereka dengan perusahaan. B). Mengukur baik input maupun output atau keduanya dimungkinkan diukur. Masih ada pendekatan lain seperti *transaction cost analysis* dan *cognitive evaluation theory*. Beberapa perusahaan menempatkan penjualan pada operasi *sales control systems*, sebagai pelengkap dalam perilaku atau *outcome based*, meskipun hampir dari seluruh perhatian dari organisasi penjual saling memperhatikan satu dengan yang lain.

Penelitian shoemaker (1999, p.13) menyatakan bahwa peran seorang pengawas pada tenaga penjualan baik secara keseluruhan maupun secara individu dapat meningkatkan hasil penjualan melalui penjualan yang lebih efektif. Di sisi lain menekankan bahwa manajer penjualan selaku atasan harus bertanggung jawab atas pekerjaan para tenaga penjualan, meluangkan waktu memberi arahan untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan menjadi lebih terlatih dan efektif, karena tingginya kinerja tenaga penjualan dapat

dilihat melalui penyelesaian tugas para tenaga penjualan dan pengendalian aktivitas (Bellizzi dan Hasty, 2001, 0.189).

Cravens (1993, p.47) berpendapat bahwa sistem kontrol tenaga penjualan lebih mengarah pada tingkah laku, manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas tenaga penjualan dan mempergunakan pandangan yang subyektif dan pengukuran yang kompleks agar dapat mengevaluasi kinerja tenaga penjualan dengan proporsi yang tinggi atas kompensasi yang tetap.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa melalui monitoring yang merupakan bagian dari sistem kontrol tenaga penjualan akan menciptakan efektivitas yang diharapkan sehingga selisih antara volume penjualan dengan penekanan pada biaya maka kinerja penjualan akan meningkat dengan tingkat cost yang signifikan, (sujan, 1994, p.43).

Sisi positif lain dari sistem kontrol tenaga penjualan adalah mampu mendorong produktifitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan (Anderson dan Oliver, 1994, p. 60; ramsey dan sohi, 1997, p.18).

Kontrol merupakan kumpulan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan profitabilitas bahwa rencana-rencana yang telah ditetapkan dilaksanakan secara tepat dan mencapai hasil-hasil diinginkan (Jaworski dan Kohli, 1991, p.122). Sistem kontrol merupakan salah satu sarana untuk

memastikan bahwa sasaran-sasaran yang diinginkan oleh perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu tata cara dalam sistem kontrol sengaja didesain untuk mempengaruhi perilaku individu yang pada gilirannya diharapkan dapat mempengaruhi kinerjanya (Jaworsky, 1988, p.23). Sementara itu sistem kontrol yang biasanya digunakan oleh bagian penjualan untuk mengarahkan aktifitas-aktifitas karyawannya adalah kontrol *output* dan kontrol perilaku/kontrol proses (Ramaswami, 1996, p.105).

Penerapan kontrol perilaku dilakukan oleh manajer penjualan dengan cara berusaha mempengaruhi bagaimana pelaksanaan tugas yang diberikan kepada tenaga penjualan, memusatkan perhatian pada penilaian individu dalam hal cara-cara yang digunakan, perilaku atau aktifitas-aktifitas yang dianggap mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan penerapan kontrol *output* dilakukan dengan cara menilai tenaga penjualan dari jumlah unit produk yang dijual relatif terhadap target yang telah ditentukan (Jaworsky dan MacInnis, 1989, p. 406). Namun demikian kebanyakan penerapan dari sistem kontrol tenaga penjualan ini merupakan kecenderungan untuk memberi tekanan pada salah satu dari dua kutub tersebut (Cravens, *et al*, 1993, p.47). Beberapa penelitian telah dilakukan untuk meneliti dampak dari penerapan sistem kontrol terhadap tenaga penjualan, misalnya : dampak kontrol terhadap kinerja perilaku dan *outcome* serta efektifitas penjualan perusahaan (Baldauf, *et al*, 2001, p. 109).

Berdasarkan penelitian Baldauf, *et al* (2001, p.111) dinyatakan bahwa makin sering manajer penjualan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut maka

sistem kontrol akan makin cenderung bersifat *behaviour-based*. *Behaviour-based* kontrol manajemen penjualan akan mengarah pada peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan penjualan perusahaan dan juga dalam melayani pelanggan. Oleh karena itu maka Kohli (1985, p.430) menyatakan bahwa seorang manajer dituntut untuk mengerahkan segala kemampuan dan membuat keputusan yang tepat untuk tenaga penjualnya agar mencapai kinerja yang lebih baik.

Hal senada juga dikatakan oleh Cravens, *et.al* (1993. p.47) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa sistem kontrol tenaga penjualan lebih mengarah pada tingkah laku sehingga manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan dengan menggunakan pandangan yang subyektif dan pengukuran yang kompleks agar dapat mengevaluasi kinerja tenaga penjualan dengan proporsi yang tinggi atas hasil akhir tenaga penjual.

Piercy, *et al* (1998. p.99) menyatakan bahwa penilaian yang dilakukan manajer penjualan terhadap kegiatan monitoring terdiri dari 5 macam, yaitu :

1. Waktu yang dihabiskan tenaga penjualan di lapangan.
2. Kunjungan kerja yang telah dibuat (*Sales Call*).
3. Keteraturan dalam memperbaharui laporan dari tenaga penjualan.
4. Memonitor aktivitas keseharian tenaga penjualan.
5. Mengobservasi kinerja tenaga penjualan di lapangan.

Menurut Grant dan Cravens (1999, p.951) yang dimaksud dengan *directing*, yaitu partisipasi aktif pada saat dilakukan *on the job training*

tenaga penjualan dan bantuan yang diberikan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki oleh tenaga penjualan. Sedangkan kegiatan *evaluating* yang dilakukan menurut Piercy, *et al* (1998, p.99) terdiri dari:

1. Melakukan pengevaluasian terhadap jumlah *sales call* yang dibuat oleh tenaga penjualan.
2. Melakukan pengevaluasian terhadap hasil penjualan dari setiap tenaga penjualan.
3. Melakukan pengevaluasian terhadap kualitas presentasi penjualan yang dibuat oleh tenaga penjualan.
4. Melakukan pengevaluasian terhadap perkembangan profesionalisme dari tenaga penjualan tersebut.

Yang dimaksud dengan *rewarding* (kompensasi), yaitu penyediaan umpan balik atas kinerja, yaitu kompensasi berdasarkan kualitas aktivitas penjualan, kompensasi berdasarkan hasil penjualan, penerapan kompensasi insentif sebagai sarana utama untuk memotivasi tenaga penjualan, penerapan non-finansial insentif untuk memberikan *reward* kepada tenaga penjualan atas pengabdianannya dan kompensasi berdasarkan kuantitas aktivitas penjualan dari para tenaga penjualan (Grant dan Cravens, 1999. p.953; Piercy,*et. al.* 1998. p.99).

Oleh karena itu maka indikator variabel pengukuran yang dipergunakan dalam konsep sistem kontrol tenaga penjualan ini adalah mengawasi pekerjaan tenaga penjualan, mengatur pekerjaan tenaga penjualan dan mengevaluasi pekerjaan tenaga penjualan.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.2.2. Kinerja Tenaga Penjualan dan Umpan Balik Rekan Kerja

Kohli dan Jaworsky (1994, p.82) mengatakan bahwa peranan rekan kerja bagi tenaga penjualan adalah memberikan pengaruh dalam hasil yang positif (*Positive Output Feedback*) dan negatif (*Negative Output Feedback*) serta membentuk perilaku yang positif (*Positive Behavioral Feedback*) dan negatif (*Negative Behavioral Feedback*). Ditambahkan oleh Ramaswami (1996, p.106) bahwa pada beberapa pengaturan penjualan, tenaga penjualan mempunyai kesempatan untuk mengawasi rekan kerja mereka dan melakukan hubungan kerja yang baik. Herold dan Parson (dalam Kohli dan Jaworsky, 1994, p.82) berpendapat bahwa tenaga penjualan akan menerima umpan balik dari rekan kerja mereka karena:

1. Mengurangi tingkat ancaman dan stress yang dilakukan oleh manajer penjualan.
2. Dapat menolong dan memperbaiki kemampuan menjual dan kinerja mereka, seperti diwujudkan dalam perbaikan kinerja dan kepuasan

Pada sisi yang lain, umpan balik tersebut kadang bisa bersifat negatif yang memunculkan kemarahan atau konflik diantara mereka, hal ini

dikarenakan tenaga penjualan tidak memiliki wibawa yang formal/kedudukan yang lebih dibandingkan rekan sekerjanya.

Tenaga penjualan akan lebih menyukai umpan balik yang bersifat positif dari rekannya dibandingkan yang bersifat negatif (Kohli dan Jawosky, 1994, p.85). Dijelaskan lebih lanjut bahwa tenaga penjual lebih menyukai umpan balik perilaku yang bersifat positif dari rekan kerjanya dalam bentuk strategi penjualan dan kerja dibandingkan dengan hasil apa yang telah dicapai. Hal ini akan mendorong kinerja yang lebih baik dan mengindikasikan kesuksesan (Sujan *et al*, 1994, p.40). Dengan adanya umpan balik yang positif diharapkan tenaga penjualan akan merasa puas karena adanya dukungan dari rekan kerja (Berscheid dalam Kohli dan Jawosky, 1994, p.85). Tenaga penjualan tidak menyukai umpan balik yang bersifat negatif dari rekan kerja, meskipun umpan balik bersifat negatif tersebut akan menunjukkan kinerja mereka yang sebenarnya.

Tenaga penjualan memiliki karakteristik baik secara individual (kepribadian, pengalaman kerja) ataupun umum (kompetensi) yang akan memiliki pengaruh dalam berperilaku terhadap rekan kerja mereka (Kohli dan Jaworsky, 1994, p.83). Tenaga penjualan berperan dalam memberikan umpan balik ke rekan kerja yang berfungsi dalam memberikan informasi dan motivasi (Nadler dalam Kohli dan Jaworsky, 1994, p.86). Tenaga penjualan akan mendiskusikan dengan rekan sekerjanya mengenai strategi penjualan dan tenaga penjualan akan menolong rekannya untuk memahami perilaku yang efektif yang mana merupakan harapan dan tujuan dari perusahaan,

seperti penyediaan informasi dalam berperilaku yang akan menuntun dan membimbing tenaga penjual untuk bekerja dan akan mengurangi kesalahan yang nantinya akan muncul (Ashford dan Cummings dalam Kohli dan Jaworsky, 1994, p.83).

Dengan adanya umpan balik yang bersifat positif diharapkan tenaga penjualan dapat mengevaluasi dan memperbaiki kinerja serta kemampuan mereka, karena idealnya rekan kerja berperan dalam memberikan penilaian, membantu untuk melakukan pekerjaan lebih baik, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga akan meningkatkan produktifitas kerja (Bettenhausen dan Fedor, 1997, p.239). Oleh karena itu, maka indikator variabel pengukuran yang dipilih dalam penelitian ini adalah memberikan saran yang positif, memberikan informasi yang positif, dan berbagi pengalaman dalam menjual.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Semakin positif umpan balik rekan kerja terhadap tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.2.3. Kinerja Tenaga Penjualan dan Keahlian Menjual Tenaga Penjualan

Keahlian menjual dapat diartikan sebagai suatu kemampuan tenaga penjualan dalam mempengaruhi konsumen dalam mengambil keputusan guna membeli produk yang ditawarkan. Keahlian menjual difokuskan pada

bagaimana seorang tenaga penjualan menampilkan tugas yang dibutuhkan bagi tugas penjualannya (Jusuf Irianto, 1999, p.24). Keahlian menjual telah digambarkan sebagai keahlian pembelajaran individual dalam melakukan tugas penjualan (Churchill, Ford, Walker dan Hartley, 1985, p.107).

Rentz, *et al* (2002, p.13) menyatakan bahwa keahlian menjual meliputi pengetahuan bagaimana melakukan berbagai hal yang sering mengarah pada pengetahuan yang prosedural dan mengetahui tentang sesuatu hal yang terkadang mengarah pada pengetahuan yang bersifat deklaratif. Noor, *et al* (2001, p.78) menyatakan bahwa ketrampilan tenaga penjualan sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk di dalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta ketrampilan yang lain.

Sendra (2000, p.69) mengemukakan bahwa konsep penjualan didasarkan pada tiga kerangka penjualan yang meliputi :

1. Pendekatan (*approach*), pendekatan dapat dilakukan secara langsung, yang artinya tenaga penjualan mendatangi konsumen tanpa melakukan perjanjian terlebih dahulu. Pendekatan secara tidak langsung adalah pendekatan yang dilakukan melalui teman dekat konsumen (dilakukan berdasarkan referensi).
2. Penyajian (*presentation*), artinya memberikan penjelasan kepada konsumen mengenai manfaat produk yang ditawarkan, agar dapat sesuai dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

3. Penutupan (*closing*), artinya terjadi transaksi penjualan (konsumen memutuskan untuk membeli produk).

Menurut Rentz, *et al* (2002, p.12) ada tiga keahlian penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjualan dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu meliputi *Interpersonal Skill*, *Salesmanship Skill*, dan *Technical Skill*.

- a. *Interpersonal Skill* (keahlian interpersonal)

Merupakan keahlian seseorang dalam menangani konflik atau masalah (Rentz *et al*, 2002, p.13). Dalam hal ini ditekankan bagaimana seorang sales mampu mengatasi konflik yang terjadi dalam proses menjual maupun bernegosiasi.

Interpersonal yang dimiliki oleh seseorang terlihat jika orang tersebut mampu membuat orang lain percaya bahwa orang tersebut mempunyai efek/dampak terhadap orang lain atau organisasi. Orang yang memiliki tingkat interpersonal yang tinggi biasanya mempunyai pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi pembeli. Selain itu orang yang mempunyai tingkat interpersonal yang tinggi akan mampu memprediksi kesuksesan maupun kegagalan mereka dibanding orang lain.

Dengan memiliki kemampuan interpersonal yang tinggi, maka salesman tsb akan mempunyai kemampuan menjual lebih tinggi pula.

- b. *Salesmanship Skill* (keahlian dalam strategi penjualan)

Adalah kemampuan dalam hal melakukan presentasi dan melakukan *closing* (menutup penjualan). Seperti misalnya bagaimana seseorang didalam menyampaikan sebuah presentasi yang menarik agar

konsumen dapat memahami apa yang disampaikan (Rentz *et al*, 2002, p.13). *Salesmanship* ini lebih mengarah pada cara bagaimana melakukan strategi menjual, dimana masing-masing individu mempunyai kemampuan yang berbeda. Untuk meningkatkan keahlian ini tenaga penjualan dapat dilakukan misalnya dengan cara, menghubungi *customer* untuk membuat janji, mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya tentang rencana-rencana *customer* terhadap barang/jasa yang dijualnya, menunjukkan *emphaty* tentang pengalaman yang kurang memuaskan terhadap produk yang dipakai, dan menyediakan informasi-informasi yang menolong customer (John, 1999).

c. *Technical Skill* (keahlian teknik)

Adalah pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung penjualannya, seperti misalnya pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan produk (menguasai *product knowledge*), pengetahuan tentang pemakaian dan fungsi produk, pengetahuan tentang teknis (keahlian *engineering*) dan prosedur yang diberlakukan oleh kebijakan perusahaan.

Keahlian tenaga penjualan merupakan keyakinan akan adanya pengetahuan khusus yang dimiliki oleh tenaga penjualan yang dapat mendukung terciptanya hubungan bisnis (Liu dan Leach, 2001, p.149). Tenaga penjualan yang sukses dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing dalam meraih tujuan dan menghadapi persaingan

(Barker, 1999, p.97). Aktivitas-aktivitas tenaga penjualan dalam kaitannya dengan kinerja yaitu membangun hubungan baik dengan pelanggan, melakukan presentasi penjualan dengan baik akan dapat mempertinggi kinerja hasil. Hasil (*outcome*) merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki tenaga penjualan (Baldauf, 2001. p.112). Oleh karena itu maka indikator variabel pengukuran dari konsep keahlian menjual tenaga penjualan yang dipilih dalam penelitian ini adalah keahlian *interpersonal*, keahlian *salesmanship* dan keahlian teknik.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.2.4. Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan

Efektivitas penjualan didefinisikan sebagai evaluasi ringkas dari seluruh hasil operasional perusahaan (Churchill, *et al*, 2000 dalam Baldauf *et al*, 2001, p.113). indikator yang bermacam-macam digunakan untuk mengukur keseluruhan hal yang dihasilkan perusahaan, biasanya : total volume penjualan, porsi pasar, pertumbuhan penjualan, biaya-biaya, kontribusi laba, pertumbuhan pelanggan, *return on assets* dan *income residual*. Total penjualan merupakan ukuran yang paling populer. Indikator selain sisi keuangan adalah kepuasan konsumen yang akan berhubungan

positif pada kinerja keuangan di masa yang akan datang (Banker, *et. al*, 2000 dalam Baldauf, *et. al*, 2001, p.113).

Temuan dari serangkaian penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan saling berhubungan tetapi merupakan konstruk yang berbeda. Pengertian efektivitas digambarkan sebagai penghubung untuk sejumlah index dari upaya organisasi pada individu yang berupa kumpulan tanggung jawab (Johnston dan Marshall, 2000, p.478). begitu pula dinyatakan oleh Baldauf, *et. al.* (2001), bahwa efektivitas tenaga penjualan dapat melibatkan pertanggung jawaban terhadap pekerjaan mereka. Kontribusi pengujian efektivitas pada individu tenaga penjualan dilakukan untuk penilaian hasil organisasi seperti volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan market share agar hasil yang diinginkan tercapai, tenaga penjualan harus menampakkan beberapa perilaku yg dapat menarik pelanggan, dimana mungkin hasilnya secara umum tidak nampak dengan segera, seperti mendirikan hubungan dgn pelanggan dan melakukan presentasi penjualan (Behrman dan Perreault dlm Baldauf et al., 2001).

Namun, walaupun temuan-temuan penelitian itu sudah jelas membedakan kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan, masih ada peneliti dan perusahaan tidak membedakan antara kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan, seperti yang diungkapkan oleh Churchill, *et. al*, 2000 (dalam Baldauf *et al*, 2001, p.113), “perbedaan penting antara kinerja dengan efektivitas adalah bahwa efektivitas tidak mengacu secara langsung

pada perilaku; namun hal itu merupakan fungsi dari faktor-faktor tambahan di luar kontrol tenaga penjualan.” Nilai superior yang dimiliki perusahaan dalam aktivitas bisnisnya tergantung dari kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan. Konstruk strategi orientasi bisnis memiliki peran penting dalam implementasi pemasaran. Karena suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan sangat tergantung pada perpaduan strategi orientasi bisnis dan sistem kontrol tenaga penjualan dalam mencapai efektivitas penjualan (Slater dan Olsen, 2000 dalam Baldauf, 2001, p.110).

Menurut Churchill, *et. al*, 2000; Walker, *et. al*, 1979 (dalam Baldauf, *et. al*, 2001, p.113) yang menyebutkan bahwa konstruk efektivitas penjualan telah diuji dari beberapa perspektif yang berbeda misalnya, regions, distrik, teritori dan konsumen. Efektivitas penjualan merupakan konsekuensi dari anteseden-anteseden tenaga penjualan, organisasional dan lingkungan (Churchill, *et. al*, 2000; Walker, *et. al* 1979 dalam Baldauf, *et. al*, 2001, p.113). Konstruk efektivitas penjualan dan kinerja tenaga penjualan walaupun berhubungan merupakan konstruk yang berbeda. Efektivitas perusahaan merupakan penilaian keseluruhan dari *outcome* perusahaan yang salah satunya ditentukan oleh kinerja tenaga penjualan, sedangkan kinerja tenaga penjualan hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang hanya bisa dikontrol oleh tenaga penjualan secara langsung (Baldauf, *et. al*, 2001, p.113).

Pendapat lain yang mendukung bahwa pada orientasi kinerja tenaga penjualan, maka sales operasional diharapkan berkembang cepat sesuai harapan dari kinerja penjualan yang dicapai (Sujan, *et. al*. 1994, p.43). Oleh

karena itu dapat disimpulkan bahwa tenaga penjualan yang efektif dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan meningkatkan laba bagi perusahaan. Dengan kata lain *sales effectiveness* merupakan evaluasi kinerja membandingkan antara angka volume penjualan, keuntungan dan mengukur kepuasan konsumen yang dapat dicapai melalui *salesforce performance* (Cravens, *et. al*, 1993, p.51). Kinerja hasil tenaga penjualan yang mencapai target yang ditetapkan dapat memberikan kontribusi sebagai suatu hal penting yang dipertimbangkan dalam efektivitas organisasi penjualan.

Efektivitas penjualan perusahaan merupakan konsekuensi dari usaha dan ketrampilan tenaga penjualan, faktor-faktor organisasi dan pengaruh lingkungan yang tidak dapat dikendalikan (Walker, *et. al*, 1979 dalam Baldauf dan Cravens, 2002, p.1369).

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan.

2.3. Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan model penelitian di atas, maka diperoleh dugaan sementara bahwa variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan sehingga dapat mempengaruhi efektivitas penjualan.

Sehubungan dengan hal itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

H2 : Semakin positif umpan balik rekan kerja terhadap tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

H3 : Semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

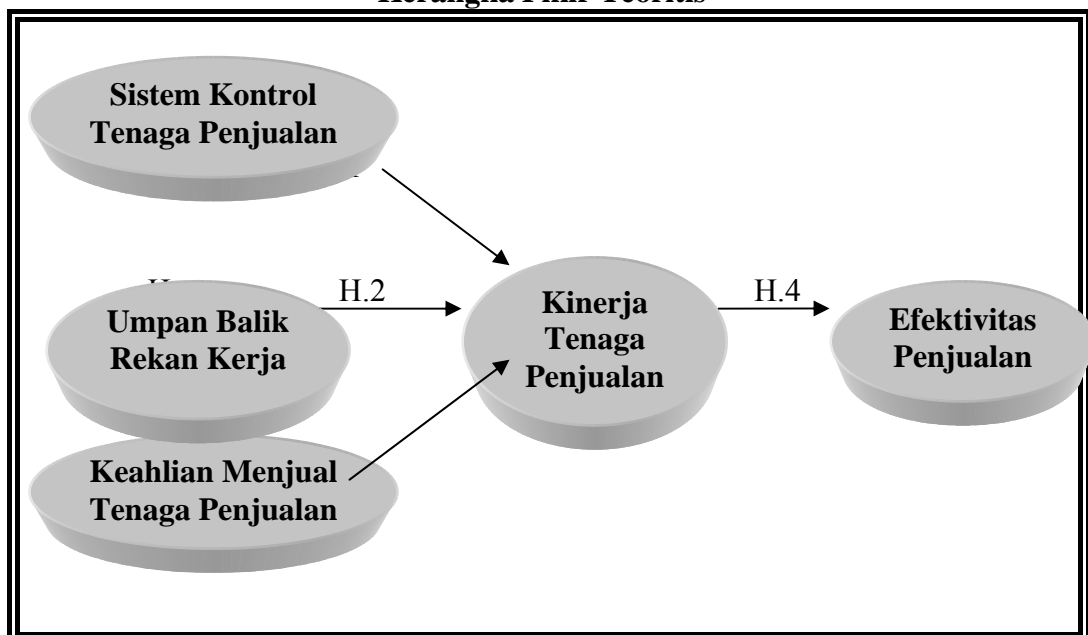
H4 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan.

2.4. Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan telaah teori di atas, maka dibentuk suatu model penelitian. Model penelitian ini adalah variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan berdasarkan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan seperti pada gambar 2.1.

Gambar 2.1.

Kerangka Pikir Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian (2006).

2.5. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Dari hipotesis yang diajukan, di bawah ini akan disampaikan operasional variabel secara lengkap pada Tabel 2.9 serta uraiannya sebagai berikut :

Tabel 2.9.

Indikator dari Variabel Penelitian

Variabel/Atribut	Notasi	Nama Indikator
Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	X1	Mengawasi pekerjaan tenaga penjualan
	X2	Mengatur sistem kerja tenaga penjualan
	X3	Mengevaluasi pekerjaan tenaga penjualan
Umpan Balik Rekan Kerja	X4	Memberikan saran yang positif
	X5	Memberikan informasi yang positif
	X6	Berbagi pengalaman dalam menjual
Keahlian Menjual Tenaga Penjualan	X7	Keahlian Interpersonal
	X8	Keahlian Salesmanship
	X9	Keahlian Teknik
Kinerja Tenaga Penjualan	X10	Kemampuan melampaui target penjualan
	X11	Kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial
	X12	Kemampuan menjual produk
Efektivitas Penjualan	X13	Peningkatan pertumbuhan penjualan
	X14	Prosentase Pencapaian Volume Penjualan
	X15	Pertumbuhan pelanggan

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian (2006).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Bab ini mendeskripsikan lapangan penelitian yang ditujukan untuk menganalisis sebuah model penelitian yang telah dibangun dalam telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis sebagaimana yang telah dijelaskan dalam bab II. Pada bab ini akan diuraikan lebih lanjut mengenai metode penelitian yang digunakan yang sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu penelitian (metodologi). Metode penelitian yang dimuat pada bagian ini akan berisi tentang desain penelitian yang menggambarkan alur dan sistematika berpikir dalam penelitian. Metode pengumpulan data agar dapat menghasilkan data yang akurat dan valid, desain instrumen penelitian, desain dasar kuisisioner yang akan digunakan untuk pengumpulan data, serta alat analisa dan pengambilan keputusan berdasarkan data yang terkumpul. Sistematika disusun sedemikian rupa agar penelitian berjalan konsisten sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari obyek penelitian (Soeratno dan Arsyad, 1999). Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuisisioner) yang dipersiapkan. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang pertanyaan-pertanyaan bagaimana sistem kontrol tenaga

penjualan, umpan balik positif rekan kerja dan keahlian menjual tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan yang akan berdampak pada efektivitas penjualan. Jadi data primer yang dimaksudkan dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden berupa jawaban atau tanggapan atas pertanyaan dan pernyataan yang ada di dalam kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan (jurnal, artikel, data perusahaan, dan sebagainya) yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 1996, p. 115), populasi juga merupakan kumpulan dari semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996, p. 115). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan pada *Nokia Priority Dealer* Erafone Cabang Jawa Tengah yang berjumlah 134 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Penentuan jumlah sampel memegang peranan penting dalam menginterpretasi hasil, terutama bila menggunakan SEM (Ferdinand, 2002, p.74). Ditambahkan Hair *et al*

dalam Ferdinand (2002, p.74) bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Ukuran sampel minimal adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu dalam hal ini yaitu tenaga penjualan yang telah melewati masa training 6 bulan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 104 tenaga penjualan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah selesai diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1 - 10 untuk mendapatkan data yang bersifat ordinal dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Sangat Tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

3.5.1. Uji Validitas Data

Uji Validitas

Uji validitas merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah valid atau belum. Uji ini melibatkan para ahli (ahli pemasaran, dan statistik) dan pihak yang berkompeten (calon responden) untuk memberi komentar dan saran terhadap indikator yang dijabarkan dalam item pertanyaan (Sugiyono, 1999, p. 114).

Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antar indikator penyusun variabel dengan skor total variabel untuk mengetahui keterkaitan antar variabel dengan skor total variabel. Dengan menggunakan metode korelasi person yang terdapat pada software SPSS untuk mengetahui skor total variabel yang kemudian dihitung dengan menggunakan Microsoft Excel dengan rumus :

$$r_{qiKoreksi} = \frac{(r_{qiTotal})(STD_{Total}) - STD_q}{\sqrt{(STD_q)^2 + (STD_{Total})^2 - 2(r_{qiTotal})(STD_q)(STD_{Total})}}$$

Dimana :

- r_{qi} total adalah nilai total dari corelasi Pearson
- Std q adalah standar deviasi masing-masing indikator
- Std total adalah total dari standar deviasi total

3.5.2 Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas dapat didefinisikan sebagai indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya dan dapat memberikan jawaban yang konsisten. Alat ukur dapat dipercaya jika dapat menunjukkan hasil yang relatif sama atau konsisten dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama. Pengukuran reliabilitas yang pertama menggunakan teknik α Cronbach pada SPSS, yang kedua adalah menilai besaran composite reliability serta variance extracted dari masing-masing konstruk dan dilakukan setelah mengetahui nilai regression weights pada AMOS. Suatu variabel dikatakan reliabel bila variabel tersebut mempunyai koefisien α Cronbach $\geq 0,60$, jika kurang dari persyaratan tersebut, variabel akan dikeluarkan dari model.

Composite Reliability diperoleh melalui rumus :

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon.\varphi}$$

Dimana :

- Std loading diperoleh langsung dari standarized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, AMOS atau SPSS misalnya)
- $\varepsilon \varphi$ adalah measurement error dari tiap-tiap indikator.

Variance Extraced diperoleh melalui rumus :

$$\text{Variance - Extraced} = \frac{\sum (\text{Std.Loading})^2}{\sum (\text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon.\varphi}$$

3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 5.0. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM digunakan untuk menguji kesesuaian sebuah model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun atau diamati dan menguji kesesuaian atau ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti (Ferdinand, 2002, p.26). Proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional tersebut. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal antara lain, 1) Analisis faktor eksploratori, 2) Analisis regresi berganda, dan 3) Analisis diskriminan. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi itu, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada satu waktu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji satu variabel dependen melalui beberapa variabel independen. Padahal dalam kenyatannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variabel dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interrelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah

konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2002, p.5-6).

Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2002, p.6-7).

Untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 2002, p.33-54) :

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model yang menjustifikasi teori yang kuat melalui telaah pustaka dari sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. SEM tidak digunakan untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji empiris, karena itu telaah teori yang mendalam untuk mendapatkan sebuah justifikasi teoritis untuk model yang akan diuji adalah syarat mutlak dalam penggunaan SEM ini (Ferdinand, 2002, p.33-38).

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan

“*konstruk*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen (Ferdinand, 2002, p.40-44).

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen merupakan factor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi Diagram Alur ke Dalam Serangkaian Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada sebuah diagram alur, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan (Ferdinand, 2002, p.44-45).

Persamaan yang dibangun terdiri dari :

a. Persamaan-Persamaan Struktural (*Structural Equation*)

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk, dan biasanya disusun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$$

Tabel 3.1.
Persamaan Struktural

<p>Kinerja tenaga penjualan = β_1 Sistem Kontrol Tenaga Penjualan + β_2 Umpan Balik Rekan Kerja + β_1 Keahlian Menjual Tenaga Penjualan + Z_1</p> <p>Efektivitas Penjualan = Kinerja tenaga penjualan + Z_2</p>
--

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran

Persamaan spesifikasi model pengukuran digunakan untuk menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.2.
Model Pengembangan Struktural

Konsep Eksogenous	Konsep Endogenous
X1 = λ_1 Sistem Kontrol Tenaga Penjualan + ϵ_1	X10 = λ_{11} Kinerja Tenaga Penjualan + ϵ_{11}
X2 = λ_2 Sistem Kontrol Tenaga Penjualan + ϵ_2	X11 = λ_{12} Kinerja Tenaga Penjualan + ϵ_{12}
X3 = λ_3 Sistem Kontrol Tenaga Penjualan + ϵ_3	X12 = λ_{13} Kinerja Tenaga Penjualan + ϵ_{13}
X4 = λ_4 Umpan Balik Rekan Kerja + ϵ_4	X13 = λ_{14} Efektivitas Penjualan + ϵ_{14}
X5 = λ_5 Umpan Balik Rekan Kerja + ϵ_5	X14 = λ_{15} Efektivitas Penjualan + ϵ_{15}
X6 = λ_6 Umpan Balik Rekan Kerja + ϵ_6	X15 = λ_{16} Efektivitas Penjualan + ϵ_{16}
X7 = λ_7 Keahlian Menjual Tenaga Penjualan + ϵ_7	
X8 = λ_8 Keahlian Menjual Tenaga Penjualan + ϵ_8	
X9 = λ_9 Keahlian Menjual Tenaga Penjualan + ϵ_9	

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Kovarian atau Korelasi

SEM hanya menggunakan matriks Varian/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

Matriks kovarians digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat disajikan oleh korelasi. Matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standart error* yang dilaporkan dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai *input* (Ferdinand, 2002, p.46-47).

Ukuran Sampel

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan intepretasi hasil-hasil SEM. Ukuran SEM menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan *sampling*. Hair *et al* dalam Ferdinand (2002, p.47) menentukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Lebih lanjut, disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated* parameter. Dengan demikian, apabila *estimated parameter*nya berjumlah 15 maka jumlah sampel minimum adalah 75 sampel.

Estimasi Model

Setelah model dikembangkan dan *input* data dipilih, selanjutnya adalah memilih program komputer yang akan digunakan untuk mengestimasi model, dalam hal ini digunakan program AMOS. Program AMOS dianggap sebagai salah satu program yang handal untuk menganalisis model kasualitas, serta canggih dan mudah digunakan (Ferdinand, 2002, p.48-49).

5. Mengevaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

Pada langkah kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi data yang akan digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM berikut ini (Ferdinand, 2002, p.51-54) :

- a. **Ukuran sampel**, ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*.
- b. **Normalitas dan Linearitas**, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambaran histogram data. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun normalitas multivariat, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisa akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- c. **Outliers**, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dengan observasi-observasi lainnya.
- d. **Multicollinearity dan Singularity**, multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau

singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah keluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

3.7. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* nya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002, p.54-61) :

1. X^2 – *chi-square statistic*. Menunjukkan model dikatakan baik atau memuaskan bila nilai X^2 nya rendah. Semakin kecil nilai *chi-square statistic*, semakin baik model tersebut dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut – off* sebesar $P > 0,05$ atau $P > 0,01$.
2. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom*.
3. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran *non statistical* yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*.”
4. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

5. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square* x^2 relatif. Bila nilai x^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
6. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $> 0,95$ dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
7. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada tabel 3.3. berikut:

Tabel 3.3
Goodness of-Fit Indices

<i>Goodness of-fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 - <i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil
1. Significance Probability	≥ 0.05
2. RMSEA	≤ 0.08
3. GFI	≥ 0.90
4. AGFI	≥ 0.90
5. CMIN/DF	≤ 2.00
6. TLI	≥ 0.95
7. CFI	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand (2002, p.61).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif. Bab ini juga menyajikan hasil komputasi (hasil Evaluasi) yang meliputi analisis konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis model penuh dari *Structural Equation Modeling (Full Model of Structural Equation Modeling)* yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis.

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil obyek yaitu para tenaga penjualan yang memasarkan produk telepon seluler Nokia pada Dealer telepon seluler Nokia Erafone yang ada di Jawa tengah. Sampel yang diambil sebanyak 104 tenaga penjualan. Para tenaga penjualan yang dipilih dan dijadikan sampel dengan kriteria : tenaga penjualan yang telah mengikuti program training penjualan di Dealer Erafone selama lebih dari 6 bulan.

Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah data pada semua indikator (X1-X15) lengkap sesuai dengan jumlah responden. Jawaban responden mempunyai nilai minimal 1 dan maksimal 10 pada semua indikator.

Tabel 4.1
Jawaban Dari Quesioner Terbuka Indikator X1,X2,X3

NO	X1	X2	X3	NO	X1	X2	X3	NO	X1	X2	X3
1	2	2	3	36	1	2	3	71	3	4	5
2	2	2	2	37	4	5	5	72	2	2	2
3	3	4	4	38	1	2	3	73	5	6	9
4	3	6	5	39	3	4	4	74	4	5	4
5	6	7	9	40	3	5	6	75	4	5	4
6	6	8	8	41	4	9	8	76	4	6	5
7	4	5	4	42	3	5	5	77	6	5	8
8	4	4	4	43	3	5	4	78	4	5	4
9	3	5	6	44	3	6	6	79	3	4	9
10	3	5	5	45	4	8	7	80	6	8	9
11	1	1	2	46	4	8	7	81	3	6	4
12	4	5	6	47	4	5	4	82	5	10	8
13	3	5	5	48	2	2	2	83	5	9	9
14	4	8	8	49	3	4	5	84	3	6	6
15	4	5	4	50	2	4	4	85	5	7	8
16	3	5	4	51	3	5	6	86	3	4	5
17	3	6	5	52	2	5	3	87	2	1	2
18	2	2	1	53	4	5	7	88	3	5	5
19	5	8	9	54	5	8	9	89	2	3	4
20	4	6	5	55	3	7	5	90	3	4	5
21	2	2	1	56	4	6	5	91	5	8	7
22	4	4	5	57	3	6	6	92	6	9	8
23	4	4	6	58	3	2	4	93	3	5	5
24	6	10	10	59	1	2	1	94	3	3	3
25	3	5	5	60	3	5	7	95	3	4	5
26	1	1	1	61	4	5	7	96	2	2	4
27	3	5	6	62	2	3	6	97	3	4	4
28	5	9	10	63	6	8	8	98	3	6	5
29	3	6	6	64	4	5	6	99	2	3	9
30	1	2	2	65	2	3	3	100	3	5	4
31	2	4	5	66	3	5	4	101	2	2	3
32	3	7	5	67	4	7	5	102	2	2	2
33	6	8	8	68	5	7	8	103	3	4	4
34	4	6	7	69	1	1	1	104	3	6	5
35	4	6	7	70	3	6	6				

Untuk Indikator X1:

63 responden = 60.57% manajer yang melakukan pengawasan 1-3 kali sebulan.

41 responden = 39.42% manajer yang melakukan pengawasan 4-6 kali sebulan

Untuk Indikator X2:

66 responden = 63.46% manajer yang melakukan pengaturan 1-4 kali sebulan.

38 responden = 36.53% manajer yang melakukan pengaturan 5- 6 kali sebulan

Untuk Indikator X3:

60 responden = 57.69% manajer yang melakukan evaluasi 1-2 kali sebulan.

44 responden = 42.30% manajer yang melakukan evaluasi 3-4 kali sebulan

Tabel 4.2
Jawaban Dari Quesioner Terbuka Indikator X10,X11,X12

NO	X10	X11	X12	NO	X10	X11	X12	NO	X10	X11	X12
1	>	2	5	36	<	2	3	71	>	2	4
2	.<	2	2	37	>	2	5	72	.=	2	3
3	>	3	9	38	<	1	3	73	..=	3	10
4	>	2	6	39	>	3	4	74	.=	3	6
5	>	3	8	40	>	3	1	75	.=	3	6
6	>	3	8	41	>	3	10	76	>	3	5
7	>	2	6	42	.=	1	5	77	>	2	8
8	>	2	5	43	..=	3	2	78	<	3	5
9	.=	2	5	44	.=	2	5	79	.=	2	5
10	.=	3	5	45	.=	3	6	80	.=	1	8
11	.<	2	8	46	>	3	7	81	.=	2	5
12	.=	3	6	47	>	2	4	82	>	2	2
13	.=	1	5	48	<	2	3	83	.=	1	9
14	>	3	8	49	.=	1	5	84	>	2	6
15	.=	2	4	50	.=	3	2	85	>	2	7
16	.=	2	6	51	.=	2	5	86	.=	3	5
17	>	3	6	52	>	3	6	87	.=	3	2
18	<	2	8	53	.=	3	7	88	<	3	5
19	>	1	9	54	>	3	6	89	<	3	9
20	>	1	5	55	>	3	7	90	>	3	6
21	<	3	2	56	.=	2	5	91	>	1	7
22	.=	2	6	57	.=	3	7	92	.=	3	6
23	.=	2	5	58	<	3	5	93	<	2	6
24	>	1	1	59	<	2	2	94	>	1	9
25	>	3	4	60	>	3	10	95	.=	2	5
26	<	1	2	61	>	3	4	96	.=	3	2
27	.=	2	5	62	.=	2	9	97	.=	2	9
28	>	3	8	63	<	2	3	98	.<	2	6
29	.=	2	5	64	>	3	4	99	.=	1	2
30	<	2	1	65	.=	3	2	100	.=	1	6
31	.=	3	2	66	>	2	6	101	>	2	5
32	>	2	5	67	.=	2	6	102	.=	3	2
33	>	1	8	68	.=	2	6	103	.=	3	9
34	>	1	6	69	>	1	7	104	>	3	6
35	>	2	6	70	<	2	3				

Untuk Indikator X10:

13 responden = 12.5% Tenaga penjualan yang tidak dapat melampaui target penjualan.
 40 responden = 38.46% Tenaga penjualan dapat melampaui < 30% dari target penjualan.
 51 responden = 49.03% Tenaga penjualan dapat melampaui > 30% dari target penjualan.

Untuk Indikator X11:

12 responden = 11.53% Tenaga penjualan yang dapat mengidentifikasi 1 pelanggan potensial.
 45 responden = 43.26% Tenaga penjualan yang dapat mengidentifikasi 2 pelanggan potensial
 47 responden = 45.19% Tenaga penjualan yang dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial.

Untuk Indikator X12:

11 responden = 10.57% Tenaga penjualan yang dapat menjual 1 unit produk per hari.

34 responden = 32.69% Tenaga penjualan yang dapat menjual 2-3 unit produk per hari.

59 responden = 56.73% Tenaga penjualan yang mampu menjual > 3 unit produk per hari.

Tabel 4.3
Jawaban Dari Quesioner Terbuka Indikator X13,X14,X15

NO	X13	X14	X15	NO	X13	X14	X15	NO	X13	X14	X15
1	20	2	3	36	1	2	3	71	3	4	5
2	2	2	2	37	4	5	5	72	2	2	2
3	3	4	4	38	1	2	3	73	5	6	9
4	3	6	5	39	3	4	4	74	4	5	4
5	6	7	9	40	3	5	6	75	4	5	4
6	6	8	8	41	4	9	8	76	4	6	5
7	4	5	4	42	3	5	5	77	6	5	8
8	4	4	4	43	3	5	4	78	4	5	4
9	3	5	6	44	3	6	6	79	3	4	9
10	3	5	5	45	4	8	7	80	6	8	9
11	1	1	2	46	4	8	7	81	3	6	4
12	4	5	6	47	4	5	4	82	5	10	8
13	3	5	5	48	2	2	2	83	5	9	9
14	4	8	8	49	3	4	5	84	3	6	6
15	4	5	4	50	2	4	4	85	5	7	8
16	3	5	4	51	3	5	6	86	3	4	5
17	3	6	5	52	2	5	3	87	2	1	2
18	2	2	1	53	4	5	7	88	3	5	5
19	5	8	9	54	5	8	9	89	2	3	4
20	4	6	5	55	3	7	5	90	3	4	5
21	2	2	1	56	4	6	5	91	5	8	7
22	4	4	5	57	3	6	6	92	6	9	8
23	4	4	6	58	3	2	4	93	3	5	5
24	6	10	10	59	1	2	1	94	3	3	3
25	3	5	5	60	3	5	7	95	3	4	5
26	1	1	1	61	4	5	7	96	2	2	4
27	3	5	6	62	2	3	6	97	3	4	4
28	5	9	10	63	6	8	8	98	3	6	5
29	3	6	6	64	4	5	6	99	2	3	9
30	1	2	2	65	2	3	3	100	3	5	4
31	2	4	5	66	3	5	4	101	2	2	3
32	3	7	5	67	4	7	5	102	2	2	2
33	6	8	8	68	5	7	8	103	3	4	4
34	4	6	7	69	1	1	1	104	3	6	5
35	4	6	7	70	3	6	6				

Untuk Indikator X13:

16 responden = 15.30% Tenaga penjualan yang pertumbuhan penjualannya <25%.

37 responden = 35.57% Tenaga penjualan yang pertumbuhan penjualannya 25-50%.

51 responden = 49.03% Tenaga penjualan yang pertumbuhan penjualannya >50%.

Untuk Indikator X14:

13 responden = 12.5% Tenaga penjualan yang volume penjualannya <50%.

31 responden = 29.80% Tenaga penjualan yang volume penjualannya 50-100%.

60 responden = 57.11% Tenaga penjualan yang volume penjualannya >100%.

Untuk Indikator X15:

16 responden = 15.38% Tenaga penjualan yang pertumbuhan pelanggannya <25%.

35 responden = 33.65% Tenaga penjualan yang pertumbuhan pelanggannya 25-50%.

53 responden = 50.96% Tenaga penjualan yang pertumbuhan pelanggannya >50%.

4.2. Analisis Kualitatif

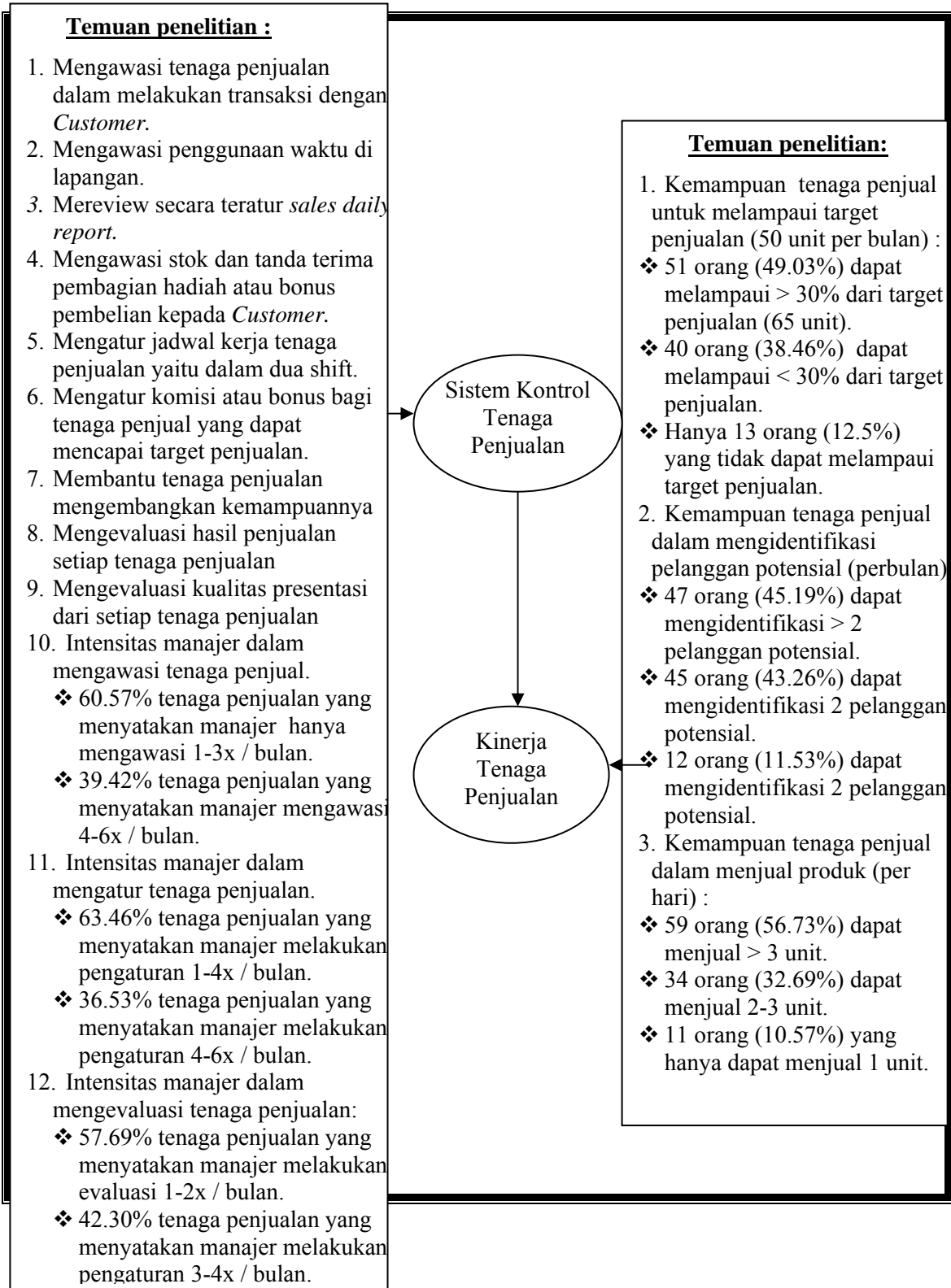
Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruksi-konstruksi dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 2.9 pada Bab II. Berikut akan dibahas jawaban-jawaban dari pertanyaan terbuka yang diperoleh dari responden.

4.2.1. Sistem Kontrol tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan

Hipotesis 1: Semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Berikut jawaban-jawaban dari responden mengenai pengaruh sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Gambar 4.1

Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan



1. Dengan mengawasi tenaga penjualan dalam melakukan transaksi dengan *Customer*, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit) per bulan, 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial per bulan dan 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit per hari.
2. Dengan mengawasi penggunaan waktu dari setiap tenaga penjualan di lapangan, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit) per bulan, 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial per bulan dan 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit per hari.
3. Dengan mereview secara teratur *sales daily report*, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit) per bulan, 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial per bulan dan 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit per hari.
4. Dengan mengawasi stok dan tanda terima pembagian hadiah atau bonus pembelian kepada *Customer*, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
5. Dengan mengatur jadwal kerja tenaga penjualan yaitu dalam dua shift, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat

mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.

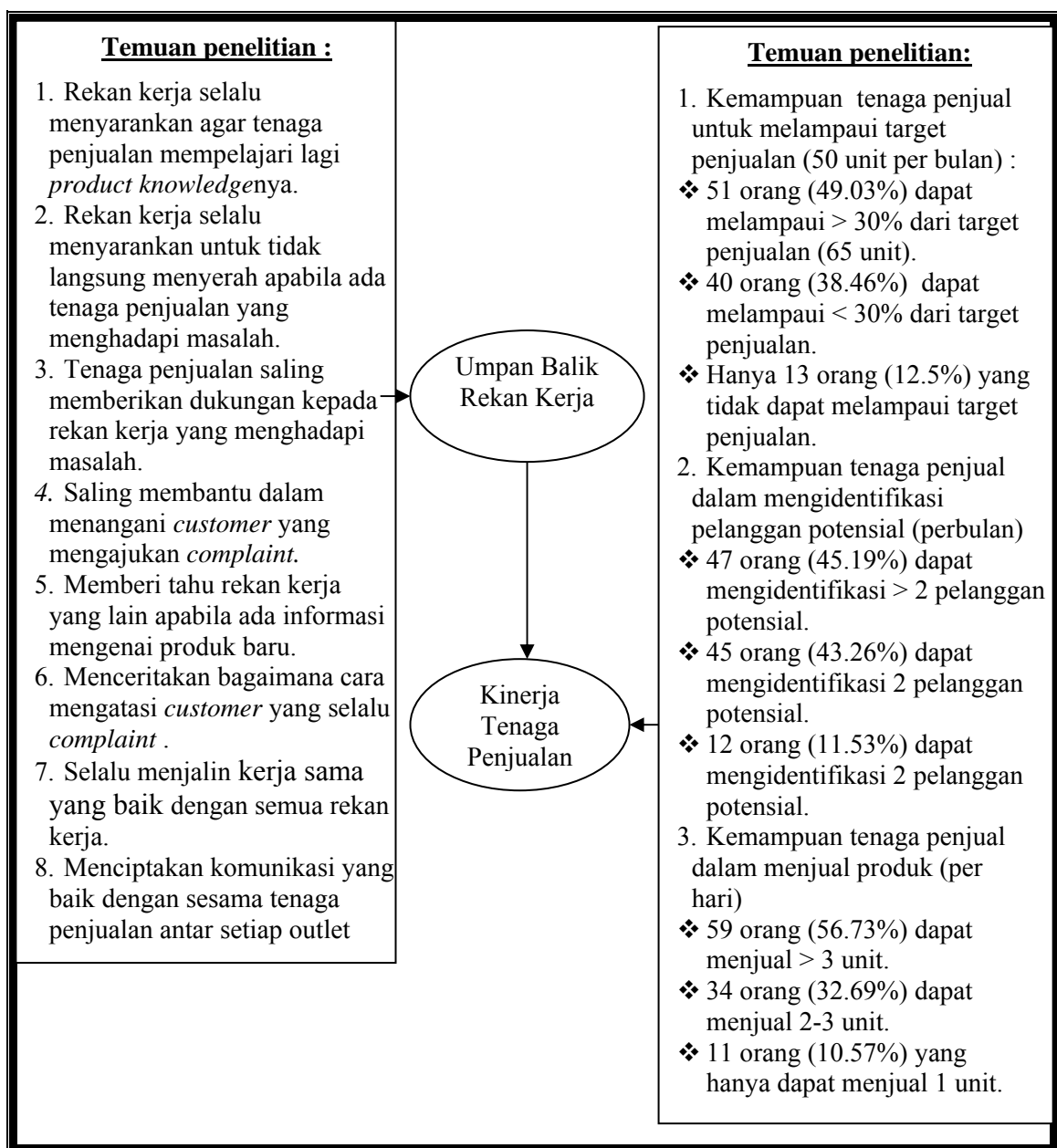
6. Dengan mengatur komisi atau bonus bagi tenaga penjual yang dapat mencapai target penjualan, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
7. Dengan membantu tenaga penjualan mengembangkan kemampuannya, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
8. Dengan mengevaluasi hasil penjualan setiap tenaga penjualan, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
9. Dengan mengevaluasi kualitas presentasi dari setiap tenaga penjualan, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.

4.2.2. Umpan Balik Rekan Kerja dan kinerja tenaga penjualan

Hipotesis 2: Semakin positif umpan balik rekan kerja, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Berikut jawaban dari responden mengenai pengaruh Umpan Balik Rekan Kerja terhadap kinerja tenaga penjualan.

Gambar 4.2

Umpan Balik Rekan Kerja dan Kinerja Tenaga Penjualan



Temuan penelitian

1. Dengan adanya rekan kerja yang selalu menyarankan agar tenaga penjualan mempelajari lagi *product knowledge*nya, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
2. Dengan adanya rekan kerja yang selalu menyarankan untuk tidak langsung menyerah apabila ada tenaga penjualan yang menghadapi masalah, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
3. Dengan adanya tenaga penjualan saling memberikan dukungan kepada rekan kerja yang menghadapi masalah, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
4. Dengan adanya rekan kerja yang saling membantu dalam menangani *customer* yang mengajukan *complaint*, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
5. Dengan saling memberi tahu rekan kerja yang lain apabila ada informasi mengenai produk baru, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang

(49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.

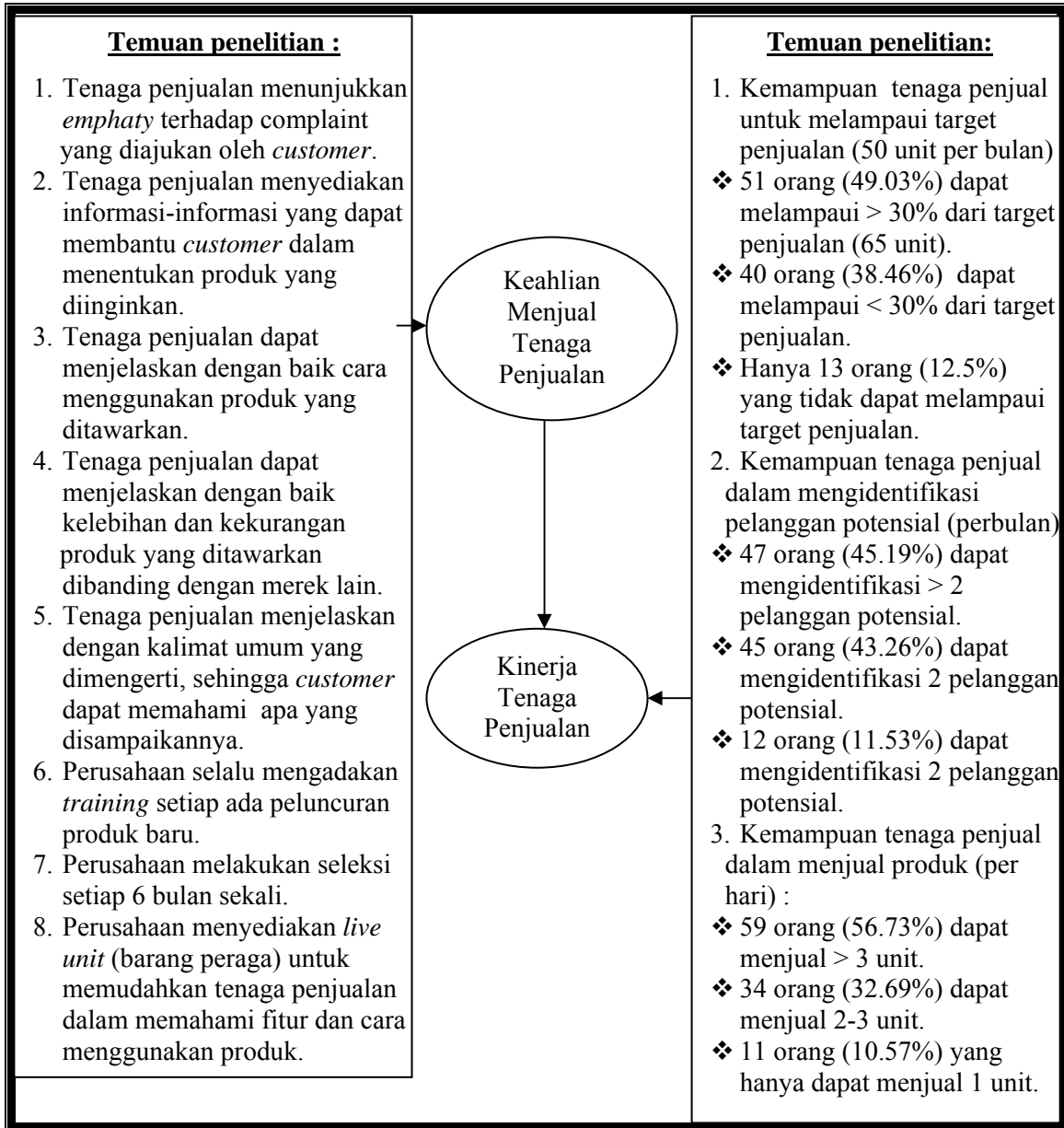
6. Dengan menceritakan bagaimana cara mengatasi *customer* yang selalu *complaint*, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
7. Dengan selalu menjalin kerja sama yang baik dengan semua rekan kerja, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
8. Dengan menciptakan komunikasi yang baik dengan sesama tenaga penjualan antar setiap outlet, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.

4.2.3. Keahlian menjual tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan

Hipotesis 3: Semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Berikut jawaban-jawaban dari responden mengenai pengaruh keahlian menjual tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Gambar 4.3

Keahlian Menjual Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan



Temuan penelitian :

1. Dengan adanya tenaga penjualan yang menunjukkan *emphaty* terhadap *complaint* yang diajukan oleh *customer*, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan

(65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.

2. Dengan adanya tenaga penjualan yang menyediakan informasi-informasi yang dapat membantu *customer* dalam menentukan produk yang diinginkan, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
3. Dengan adanya tenaga penjualan yang dapat menjelaskan dengan baik cara menggunakan produk yang ditawarkan, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
4. Dengan adanya tenaga penjualan yang dapat menjelaskan dengan baik kelebihan dan produk yang ditawarkan dibanding dengan merek lain, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
5. Dengan tenaga penjualan yang dapat menjelaskan dengan kalimat umum yang dimengerti, sehingga *customer* dapat memahami apa yang disampaikan, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang

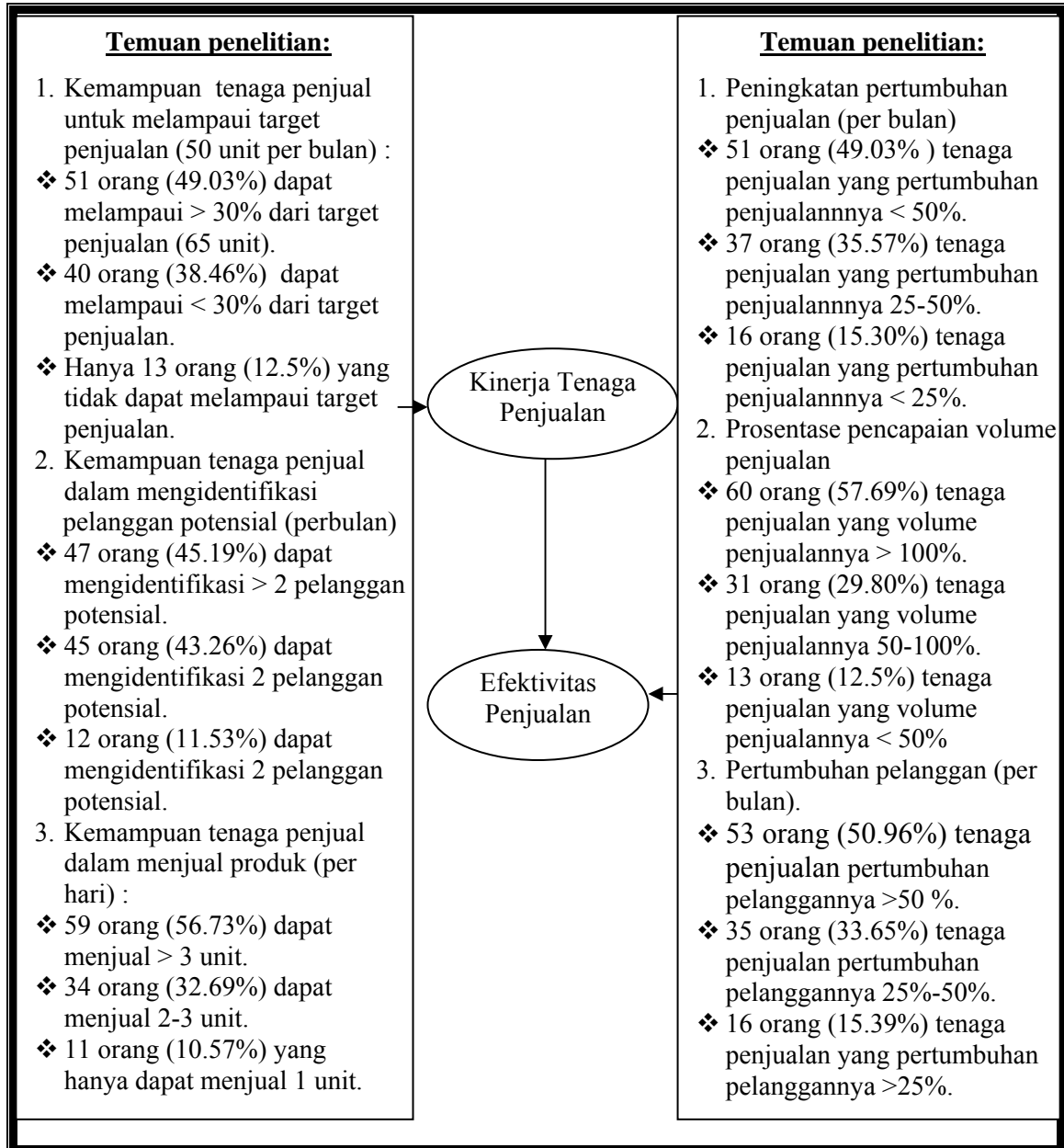
- (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
6. Perusahaan yang selalu mengadakan *training* setiap ada peluncuran produk baru, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
 7. Perusahaan yang selalu melakukan seleksi setiap 6 bulan sekali, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.
 8. Dengan menyediakan *live unit* (barang peraga) untuk memudahkan tenaga penjualan dalam memahami fitur dan cara menggunakan produk, penelitian ini menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit.

4.2.4. Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan

Hipotesis 4: Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, maka semakin tinggi efektivitas penjualan. Berikut jawaban-jawaban dari responden mengenai pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan.

Gambar 4.4

Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan



Temuan penelitian :

- Dengan meningkatnya kemampuan tenaga penjualan dalam melampaui target penjualan, berdasarkan hasil penelitian terdapat 51 orang (49.03%) dapat melampaui > 30% dari target penjualan (65 unit), 40 orang (38.46%) dapat melampaui < 30% dari target penjualan. Hanya 13 orang

(12.5%) yang tidak dapat melampaui target penjualan. maka hal ini dapat meningkatkan efektivitas penjualan mereka. Pada penelitian menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) tenaga penjualan yang pertumbuhan penjualannya < 50%, 60 orang (57.69%) tenaga penjualan yang volume penjualannya > 100%, dan 53 orang (50.96%) tenaga penjualan yang pertumbuhan pelanggannya >50 %.

2. Dengan meningkatnya kemampuan tenaga penjualan dalam mengidentifikasi pelanggan potensial, berdasarkan hasil penelitian terdapat 47 orang (45.19%) dapat mengidentifikasi > 2 pelanggan potensial. 45 orang (43.26%) dapat mengidentifikasi 2 pelanggan potensial. 12 orang (11.53%) dapat mengidentifikasi 2 pelanggan potensial, maka hal ini dapat meningkatkan efektivitas penjualan mereka. Pada penelitian menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) tenaga penjualan yang pertumbuhan penjualannya < 50%, 60 orang (57.69%) tenaga penjualan yang volume penjualannya > 100%, dan 53 orang (50.96%) tenaga penjualan yang pertumbuhan pelanggannya >50 %.
3. Dengan meningkatnya kemampuan tenaga penjualan dalam menjual produk *handphone* Nokia berdasarkan hasil penelitian 59 orang (56.73%) dapat menjual > 3 unit, 34 orang (32.69%) dapat menjual 2-3 unit, 11 orang (10.57%) yang hanya dapat menjual 1 unit, maka hal ini dapat meningkatkan efektivitas penjualan mereka. Pada penelitian menunjukkan bahwa Pada penelitian menunjukkan bahwa 51 orang (49.03%) tenaga penjualan yang pertumbuhan penjualannya < 50%, 60 orang (57.69%)

tenaga penjualan yang volume penjualannya > 100%, dan 53 orang (50.96%) tenaga penjualan yang pertumbuhan pelanggannya >50 %.

4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* akan mengikuti 7 langkah proses analisis (Ferdinand, 2004. p.34). Tujuh langkah proses analisis *Structural Equation Model* tersebut secara singkat diterangkan sebagai berikut:

4.3.1. Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian yang dikembangkan didasarkan pada hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II. Model ini digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab sebelumnya dimana variabel pembentuk model terdiri dari 5 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 15 indikator. Model penelitian yang dibangun telah dirancang berdasarkan teknik analisis yaitu menggunakan analisis *Structural Equation Model*, seperti tertuang dalam Bab III.

4.3.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Diagram Alur (*path Diagram*) dibentuk berdasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori seperti yang telah diuraikan di Bab. II. Diagram alur yang telah terbentuk seperti tertuang dalam Gambar 3.1. pada Bab III, yang akan digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 5.0..

4.3.3. Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dikonversikan dalam persamaan structural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam tabel 3.3 pada Bab III.

4.3.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi *Structural Equation Model* (SEM). Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27) jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 104 responden. Dari hasil olah data yang telah dilakukan, matriks kovarians data yang digunakan terlihat seperti dalam tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Sample Covariances-Estimates

	x9	x8	x7	x4	x5	X6	X15	x14	x13	x12	x11	x10	x1	x2	x3
x9	3.581	2.892	2.532	1.394	1.433	.626	1.424	1.376	2.263	2.598	2.319	2.719	2.277	2.190	2.067
x8	2.892	4.942	3.362	1.669	1.450	.661	1.457	1.931	2.420	3.086	2.448	3.295	2.105	2.110	2.257
x7	2.532	3.362	5.034	1.556	1.433	.667	1.542	1.873	1.990	2.702	2.517	2.950	1.710	2.016	1.817
x4	1.394	1.669	1.556	3.691	3.171	2.205	1.385	.701	1.484	2.373	1.804	2.173	2.108	1.847	1.719
x5	1.433	1.450	1.433	3.171	4.476	2.380	1.615	.678	1.808	2.310	1.856	2.284	2.240	2.036	2.293
x6	.626	.661	.667	2.205	2.380	4.244	.527	-.037	.329	1.215	.786	.990	.976	.796	.764
x15	1.424	1.457	1.542	1.385	1.615	.527	4.960	2.959	2.618	1.939	2.170	1.831	1.572	1.380	1.442
x14	1.376	1.931	1.873	.701	.678	-.037	2.959	7.412	4.004	2.485	2.696	2.783	1.826	1.883	1.813
x13	2.263	2.420	1.990	1.484	1.808	.329	2.618	4.004	5.732	3.145	2.678	3.253	2.407	2.151	2.115
x12	2.598	3.086	2.702	2.373	2.310	1.215	1.939	2.485	3.145	4.711	3.642	3.614	2.564	2.572	2.435
x11	2.319	2.448	2.517	1.804	1.856	.786	2.170	2.696	2.678	3.642	4.571	3.547	2.518	2.419	2.423
x10	2.719	3.295	2.950	2.173	2.284	.990	1.831	2.783	3.253	3.614	3.547	5.366	2.967	2.871	3.149
x1	2.277	2.105	1.710	2.108	2.240	.976	1.572	1.826	2.407	2.564	2.518	2.967	4.679	3.864	3.817
x2	2.190	2.110	2.016	1.847	2.036	.796	1.380	1.883	2.151	2.572	2.419	2.871	3.864	4.510	3.748
x3	2.067	2.257	1.817	1.719	2.293	.764	1.442	1.813	2.115	2.435	2.423	3.149	3.817	3.748	4.784

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

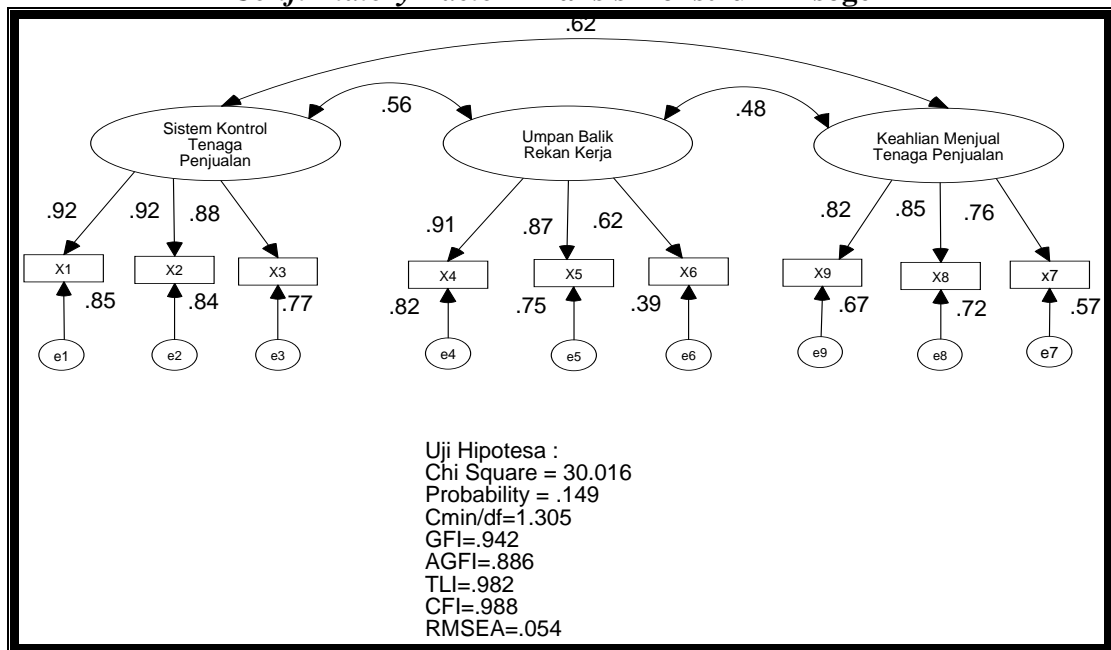
Adapun teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* dari program AMOS. Estimasi dilakukan secara bertahap,

yaitu: estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *Structural Equation Model* full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun pada model yang diuji (Ferdinand,2000,p128)

4.3.4.1. Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

Hasil dari *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen disajikan seperti pada gambar 4.5, Tabel 4.5, dan Tabel 4.6 sebagai berikut :

Gambar 4.5.
Confirmatory Factor Analisis Konstruk Eksogen



Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.5

Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi – Square	P=5%, Df=23, Chi Square=35,172	30,016	Baik
Sign. Probility	≥ 0,05	0,149	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,886	Marginal
GFI	≥ 0,90	0,942	Baik
TLI	≥ 0,95	0,982	Baik
CFI	≥ 0,95	0,988	Baik
CMIN/DF	≤ 2,0	1,305	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,054	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.6
Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P Label</i>
x3	<--- Sistem_Kontrol_Tng Pjln	1.000			
x2	<--- Sistem_Kontrol_Tng Pjln	1.009	.074	13.573	*** par_1
x1	<--- Sistem_Kontrol_Tng Pjln	1.033	.076	13.634	*** par_2
x5	<--- Umpan_Balik Rekan_Kerja	1.412	.211	6.688	*** par_8
x4	<--- Umpan_Balik Rekan_Kerja	1.345	.198	6.794	*** par_9
x7	<--- Keahlian_Menjual_Tng Pjln	1.000			
x8	<--- Keahlian_Menjual_Tng Pjln	1.106	.127	8.683	*** par_11
x9	<--- Keahlian_Menjual_Tng Pjln	.914	.113	8.094	*** par_12
x6	<--- Umpan_Balik Rekan_Kerja	1.000			

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk eksogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,149 menunjukkan hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk eksogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *Regression Weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.4 dan dengan melihat faktor loading masing-masing dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. *Critical Ratio* (CR) yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu,

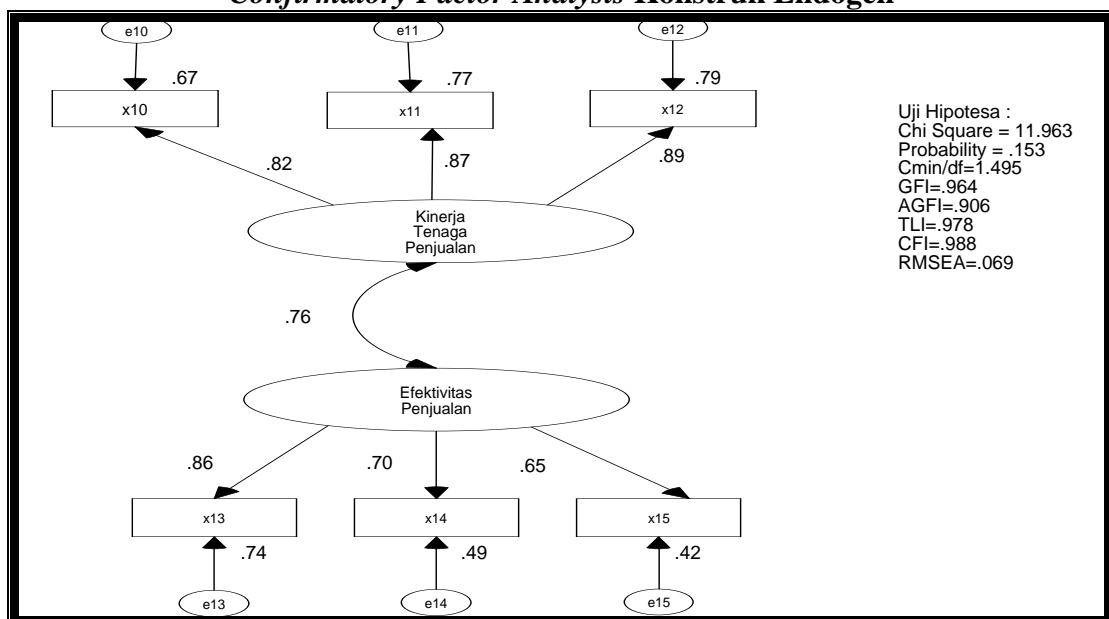
Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai faktor loading lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . sementara itu faktor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.3.4.2. *Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen*

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen disajikan seperti pada gambar 4.6, Tabel 4.7, dan Tabel 4.8 sebagai berikut:

Gambar 4.6.
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.7
Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi – Square	P=5%, Df=23, Chi Square=35,172	11,963	Baik
Sign. Probility	≥ 0,05	0,153	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,906	Baik
GFI	≥ 0,90	0,964	Baik
TLI	≥ 0,95	0,978	Baik
CFI	≥ 0,95	0,988	Baik
CMIN/DF	≤ 2,0	1,495	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,069	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.8
***Regression Weight Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen**

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
x14 <--- Efektivitas_Penjualan	.924	.129	7.139	***	par_1
x10 <--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000				
x13 <--- Efektivitas_Penjualan	1.000				
x11 <--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	.986	.096	10.312	***	par_2
x15 <--- Efektivitas_Penjualan	.701	.110	6.346	***	par_4
x12 <--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.018	.098	10.419	***	par_5

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,153 menunjukkan hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *Regression Weights*

sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.8 dan dengan melihat faktor loading masing-masing dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. *Critical Ratio* (CR) yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai faktor loading lebih dari 0.40.

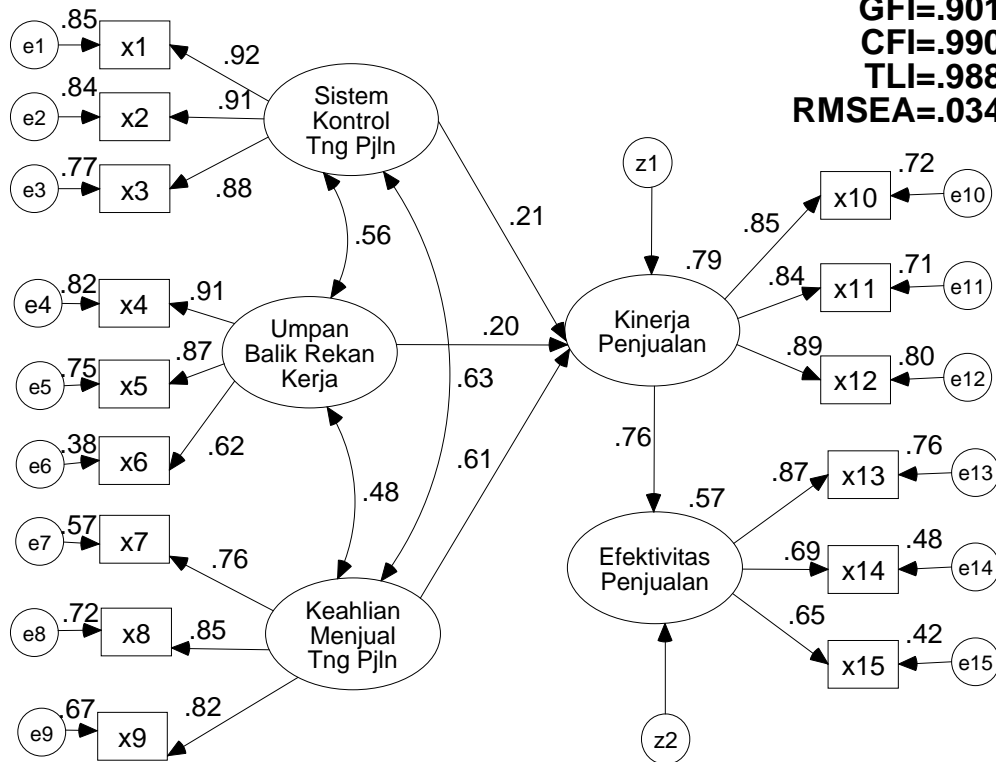
Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . sementara itu faktor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.3.4.3. Analisis *Structural Equation Modeling*—Sebuah Model Pengukuran

Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh *Structural Equation Modeling* (SEM) ditampilkan pada gambar 4.7 berikut ini.

Gambar 4.7.
STRUKTURAL EQUATION MODEL
FULL MODEL EFEKTIVITAS PENJUALAN
Standardized Estimates

Chi-Squares=92.968
Probability=.213
Cmin/Df=1.120
AGFI=.857
GFI=.901
CFI=.990
TLI=.988
RMSEA=.034



Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Keterangan :

- X1** = Mengawasi pekerjaan tenaga penjualan
- X2** = Mengatur sistem kerja tenaga penjualan
- X3** = Mengevaluasi pekerjaan tenaga penjualan
- X4** = Memberikan saran yang positif
- X5** = Memberikan informasi yang positif
- X6** = Berbagi pengalaman dalam menjual
- X7** = Keahlian Interpersonal
- X8** = Keahlian Salesmanship
- X9** = Keahlian Teknik
- X10** = Kemampuan melampaui target penjualan
- X11** = Kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial
- X12** = Kemampuan menjual produk
- X13** = Peningkatan pertumbuhan penjualan
- X14** = Prosentase Pencapaian Volume Penjualan
- X15** = Pertumbuhan pelanggan

Tabel 4.9
Regression Weights Structural Equation Model

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P Label</i>
Kinerja_Penjualan	<--- Umpan_Balik Rekan_Kerja	.307	.135	2.279	.023 par_10
Kinerja_Penjualan	<--- Keahlian_Menjual_Tng Pjln	.700	.132	5.298	*** par_16
Kinerja_Penjualan	<--- Sistem_Kontrol_Tng Pjln	.218	.101	2.155	.031 par_17
Efektivitas_Penjualan	<--- Kinerja_Penjualan	.805	.108	7.482	*** par_7
x3	<--- Sistem_Kontrol_Tng Pjln	1.000			
x2	<--- Sistem_Kontrol_Tng Pjln	1.009	.074	13.573	*** par_1
x1	<--- Sistem_Kontrol_Tng Pjln	1.033	.076	13.634	*** par_2
x10	<--- Kinerja_Penjualan	1.000			
x11	<--- Kinerja_Penjualan	.921	.087	10.541	*** par_3
x12	<--- Kinerja_Penjualan	.987	.088	11.257	*** par_4
x13	<--- Efektivitas_Penjualan	1.000			
x14	<--- Efektivitas_Penjualan	.903	.127	7.135	*** par_5
x15	<--- Efektivitas_Penjualan	.694	.109	6.334	*** par_6
x5	<--- Umpan_Balik Rekan_Kerja	1.412	.211	6.688	*** par_8
x4	<--- Umpan_Balik Rekan_Kerja	1.345	.198	6.794	*** par_9
x7	<--- Keahlian_Menjual_Tng Pjln	1.000			
x8	<--- Keahlian_Menjual_Tng Pjln	1.106	.127	8.683	*** par_11
x9	<--- Keahlian_Menjual_Tng Pjln	.914	.113	8.094	*** par_12
x6	<--- Umpan_Balik Rekan_Kerja	1.000			

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.10
Indeks pengujian kelayakan Structural Equation Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
<i>Chi – Square</i>	P=5%, Df=83, Chi Square=105,267	92,968	Baik
<i>Sign. Probability</i>	≥ 0,05	0,213	Baik
<i>AGFI</i>	≥ 0,90	0,857	Marginal
<i>GFI</i>	≥ 0,90	0,901	Baik
<i>TLI</i>	≥ 0,95	0,988	Baik
<i>CFI</i>	≥ 0,95	0,990	Baik
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2,0	1,120	Baik
<i>RMSEA</i>	≤ 0,08	0,034	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.213 yang sesuai dengan syarat > 0.05 . Tingkat signifikansi terhadap *Chi – Square* model sebesar 92.968 , GFI, AGFI, TLI, CFI dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

4.3.5. Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian ini *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.3.6. Langkah 6: Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM

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

4.3.6.1. Asumsi-asumsi SEM.

4.3.6.1.1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap estimated parameter. Dalam model penelitian ini terdapat 15 parameter, dan menggunakan 104 sampel tenaga penjualan Nokia Priority Dealer Jawa Tengah. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

4.3.6.1.2. Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya *outlier* dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang

benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.49-51).

4.3.6.1.2.1. *Outlier Univariate*

Deteksi terhadap ada tidaknya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut z-score yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et. al*, 1995). Observasi data yang memiliki nilai z-score $\geq \pm 3,0$ akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*.

Tabel 4.11
Statistik Diskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	104	-1.893	2.247	-1.82E-16	1.00
Zscore(X2)	104	-1.879	2.339	6.514E-16	1.00
Zscore(X3)	104	-1.934	2.161	-7.61E-16	1.00
Zscore(X4)	104	-2.017	2.645	5.040E-16	1.00
Zscore(X5)	104	-1.999	2.234	1.229E-15	1.00
Zscore(X6)	104	-2.035	2.313	-5.01E-16	1.00
Zscore(X7)	104	-1.928	2.064	-6.23E-16	1.00
Zscore(X8)	104	-2.019	2.010	5.707E-16	1.00
Zscore(X9)	104	-2.245	2.488	4.987E-17	1.00
Zscore(X10)	104	-1.875	1.991	9.272E-16	1.00
Zscore(X11)	104	-2.059	2.130	6.830E-16	1.00
Zscore(X12)	104	-2.077	2.050	-1.80E-16	1.00
Zscore(X13)	104	-1.791	1.950	8.374E-16	1.00
Zscore(X14)	104	-1.525	1.764	-7.81E-16	1.00
Zscore(X15)	104	-1.994	2.028	2.901E-16	1.00
Valid N (listwise)	104				

Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *univariate outlier* yang tersaji pada tabel 4.11 di atas menunjukkan tidak adanya *univariate outlier* karena nilai z-score maksimum sebesar 2,645 dan nilai minimum terbesar adalah 2,245 atau tidak ada yang $\geq \pm 3,0$.

4.3.6.1.2.2. Multivariate Outlier

Evaluasi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya *outlier* pada tingkat *univariate*, namun observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan (Ferdinand, 2000, p.99). Jarak *mahalanobis* (*The Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996, dalam Ferdinand, 2000).

Jarak mahalanobis (*The Mahalanobis Distance*) dihitung berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 15 (jumlah variabel bebas) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\lambda^2 (15 \cdot 0,001) = 37,697$ (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 37,697 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, p. 98-104). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran output.

4.3.6.1.3. Uji Normalitas Data

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

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah mengamati *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai *Z* lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data tidak normal. Nilai teoritis ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data ditunjukkan dengan adanya Critical Ratio (CR) dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000, p.91).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12
Uji Normalitas Data

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>Max</i>	<i>Skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
X9	1.000	10.000	-.160	-.667	-.092	-.192
X8	1.000	10.000	-.013	-.053	-.439	-.913
X7	1.000	10.000	.080	.333	-.380	-.792
X4	1.000	10.000	.159	.660	-.196	-.407
X5	1.000	10.000	-.184	-.764	-.340	-.708
X6	1.000	10.000	-.061	-.253	-.679	-1.413
x15	1.000	10.000	-.004	-.016	-.554	-1.152
x14	1.000	10.000	.378	1.573	-.944	-1.964
x13	1.000	10.000	.043	.177	-.553	-1.150
x12	1.000	10.000	.000	.001	-.270	-.562
x11	1.000	10.000	.020	.085	-.165	-.343
x10	1.000	10.000	.137	.570	-.433	-.902

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>Max</i>	<i>Skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
X1	1.000	10.000	.017	.069	-.577	-1.201
X2	1.000	10.000	.138	.575	-.426	-.887
X3	1.000	10.000	.137	.571	-.524	-1.091
Multivariate					77.496	17.498

Sumber: Data primer yang diolah (2006)

Dari tabel 4.10 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk skewness dan kurtosis yang berada di luar rentang nilai $\pm 2,58$. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan memenuhi persyaratan normalitas data, dengan kata lain bahwa data dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau data dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

4.3.6.1.4. Evaluasi Atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya *multikolinearitas* dan *singularitas* dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2000).

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel sebagai berikut :

<i>Determinant of sample covariance matrix = 250530,575</i>

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat *multikolinieritas* dan *singularitas*, sehingga data layak untuk digunakan.

4.3.6.2. Uji Kesesuaian : Goodness-of-Fit

Pengujian kesesuaian model untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness-of-fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data, dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Seperti pada Uji kesesuaian model dalam tabel 4.9. Berdasarkan tabel tersebut diketahui dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat tujuh diantaranya dalam kondisi baik, dan satu nilai yaitu AGFI yang berada dalam kondisi marjinal atau di bawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0.90. Namun secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat *goodness-of-fit* yang baik. Dengan demikian dapat dinyatakan pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

Tabel 4.13
Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi – Square	P=5%, Df=83, Chi Square=105,267	92,968	Baik
Sign. Probility	≥ 0,05	0,213	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,857	Marginal
GFI	≥ 0,90	0,901	Baik
TLI	≥ 0,95	0,988	Baik
CFI	≥ 0,95	0,990	Baik
CMIN/DF	≤ 2,0	1,120	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,034	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

4.3.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah > 2.58 pada taraf signifikansi 10 % (Hair, *et. al*, 1995). Standardized Residual Covariance yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut ini. Dari tabel tersebut terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai residual >2.58 . oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

Tabel 4.14
Standardized Residual Covariances

	x9	X8	x7	X4	x5	x6	X15	X14	x13	x12	x11	x10	X1	x2	x3
x9	.000														
x8	-.062	.000													
x7	-.227	.282	.000												
x4	.237	.207	.290	.000											
x5	.153	-.420	-.132	-.053	.000										
x6	-.691	-.865	-.564	.116	.134	.000									
x15	.646	.064	.267	.770	1.108	-.215	.000								
x14	-.895	-.500	-.254	-1.547	-1.580	-1.940	.079	.000							
x13	.416	-.122	-.458	-.438	.049	-1.640	-.167	.117	.000						
x12	.153	.056	-.111	.638	.250	-.425	.106	-.430	.146	.000					
x11	-.080	-.735	-.111	-.304	-.372	-1.142	.831	.191	-.304	.250	.000				
x10	.323	.340	.263	.137	.134	-.896	-.164	-.021	.248	-.296	.007	.000			
X1	.771	-.443	-.775	.337	.376	-.890	.479	-.298	.328	-.307	-.051	.362	.000		
X2	.689	-.336	-.097	-.143	.060	-1.168	.154	-.132	-.041	-.178	-.132	.311	.002	.000	
X3	.440	-.010	-.437	-.383	.615	-1.162	.469	-.213	-.068	-.384	-.076	.841	-.016	.015	.000

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

4.4. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

4.4.1. Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran

kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.60).

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon.\varphi}$$

Dimana :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer dengan program AMOS 5.0)
- $\varepsilon \varphi$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{standard loading}$.

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000, p.60).

Hasil standard loading data:

Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	= 0.919 + 0.915 + 0.880 = 2.714
Umpan Balik Rekan Kerja	= 0.866 + 0.908 + 0.619 = 2.393
Keahlian Menjual Tenaga Penjualan	= 0.758 + 0.846 + 0.821 = 2.425
Kinerja Tenaga Penjualan	= 0.847 + 0.845 + 0.892 = 2.584
Efektivitas Penjualan	= 0.870 + 0.691 + 0.649 = 2.210

Hasil Measurement error data:

Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	= 0.155 + 0.163 + 0.226 = 0.544
Umpan Balik Rekan Kerja	= 0.250 + 0.176 + 0.617 = 1.042
Keahlian Menjual Tenaga Penjualan	= 0.425 + 0.284 + 0.326 = 1.036
Kinerja Tenaga Penjualan	= 0.283 + 0.286 + 0.204 = 0.773
Efektivitas Penjualan	= 0.243 + 0.523 + 0.579 = 1.344

Perhitungan reliabilitas data:

Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	= $\frac{2.714^2}{2.714^2 + 0.544}$	= 0.931
Umpan Balik Rekan Kerja	= $\frac{2.393^2}{2.393^2 + 1.042}$	= 0.846
Keahlian Menjual Tenaga Penjualan	= $\frac{2.425^2}{2.425^2 + 1.036}$	= 0.850

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Tenaga Penjualan} &= \frac{2.584^2}{2.584^2 + 0.773} = 0.896 \\ \text{Efektivitas Penjualan} &= \frac{2.210^2}{2.210^2 + 0.784} = 0.784 \end{aligned}$$

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.4.2. Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.61) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum(\text{Std.Loading})^2}{\sum(\text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon \cdot \varphi}$$

Dimana :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer dengan program AMOS 5.0)
- $\sum \varepsilon \cdot \varphi$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Hasil *square standardized loading* data :

$$\begin{aligned} \text{Sistem Kontrol Tenaga Penjualan} &= 0.919^2 + 0.915^2 + 0.880^2 = 2.456 \\ \text{Umpan Balik Rekan Kerja} &= 0.866^2 + 0.908^2 + 0.619^2 = 1.958 \\ \text{Keahlian Menjual Tenaga Penjualan} &= 0.758^2 + 0.846^2 + 0.821^2 = 1.964 \\ \text{Kinerja Tenaga Penjualan} &= 0.847^2 + 0.845^2 + 0.892^2 = 2.227 \\ \text{Efektivitas Penjualan} &= 0.870^2 + 0.691^2 + 0.649^2 = 1.656 \end{aligned}$$

Perhitungan *variance extract* data :

Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	=	$\frac{2.456}{2.456 + 0.544}$	= 0.819
Umpan Balik Rekan Kerja	=	$\frac{1.958}{1.958 + 1.042}$	= 0.653
Keahlian Menjual Tenaga Penjualan	=	$\frac{1.964}{1.964 + 1.036}$	= 0.655
Kinerja Tenaga Penjualan	=	$\frac{2.227}{2.227 + 0.773}$	= 0.742
Efektivitas Penjualan	=	$\frac{1.656}{1.656 + 1.334}$	= 0.552

Dari pengukuran *variance extract* data di atas dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model ini dapat diterima.

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.9 di atas. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) pada hasil olah data *Regression Weights*, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu nilai C.R (*Critical Ratio*) di atas 2.00, dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Pada penelitian ini diajukan empat hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

Hipotesis 1 : Hubungan Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dengan Kinerja Tenaga Penjualan

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel sistem kontrol tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan seperti terlihat pada Tabel 4.10 adalah sebesar 2,155 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,031. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis II : Hubungan Umpan Balik Rekan Kerja dengan Kinerja Tenaga Penjualan

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel umpan balik rekan kerja dengan kinerja tenaga penjualan seperti terlihat pada Tabel 4.10 adalah sebesar 2,279 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,023. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis III : Hubungan Keahlian Menjual dengan Kinerja Tenaga Penjualan

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *C.R (Critical Ratio)* untuk hubungan antara variabel keahlian menjual dengan kinerja tenaga penjualan seperti terlihat pada Tabel 4.10 adalah sebesar 5,298 dengan nilai *P (Probability)* sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk *C.R (Critical Ratio)* dan di bawah 0.05 untuk nilai *P (Probability)*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis IV : Hubungan Kinerja Tenaga Penjualan dengan Efektivitas Penjualan

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *C.R (Critical Ratio)* untuk hubungan antara variabel kinerja tenaga penjualan dengan efektivitas penjualan seperti terlihat pada Tabel 4.10. adalah sebesar 7,482 dengan nilai *P (Probability)* sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk *C.R (Critical Ratio)* dan di bawah 0.05 untuk nilai *P (Probability)*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat penelitian ini dapat diterima.

4.6. Kesimpulan Bab

Pada bab IV ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis sesuai model teoritis penelitian. Model ini telah diuji dengan kriteria

goodness of fit dan mendapatkan hasil yang baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan dapat dibuktikan. Tabel 4.15 berikut menunjukkan hasil uji hipotesis.

Tabel 4.15
Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

HIPOTESIS	Nilai CR dan P	HASIL UJI
H1: Semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	CR = 2,155 P = 0,031	Diterima
H2: Semakin positif umpan balik rekan kerja maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	CR = 2,279 P = 0,023	Diterima
H3: Semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	CR = 5,298 P = 0,000	Diterima
H4: Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan	CR = 7,482 P = 0,000	Diterima

Sumber : Hasil Analisis Data (2006)

Tabel 4.15 di atas merupakan kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis-hipotesis penelitian. Selanjutnya uraian rinci mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hasil analisis data dan diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Ringkasan Penelitian

Distribusi yang baik akan dapat memberikan hasil penjualan yang baik pula, akan tetapi distribusi yang baik tanpa didukung dengan kinerja dari tenaga penjualan yang handal tidak akan meningkatkan volume penjualan. Oleh karena itu tenaga penjualan yang dimiliki oleh suatu perusahaan memegang peranan penting dalam mendistribusikan produk perusahaan.

Penelitian ini mencoba untuk menganalisis variabel-variabel yang berkaitan dengan kinerja tenaga penjualan. Variabel yang mendukung penelitian ini diambil dari beberapa jurnal yaitu: Baldauf *et.al.*(2001,p.115); Churchill, Ford, Hartley&Walker (1985);Challagalla dan Shervani (1996,p.89);Jaworski dan Kohli (1994, p.84,90); Sujan dan Kumar (1994, p.47); Plank,Reid dan Pullins (1999, p.69); Barker (1999); Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p.272); dan Cravens *et. al.* (1993). Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan lima hipotesis penelitian yaitu: (hipotesis penelitian 1); Semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan (hipotesis penelitian 2); Semakin positif umpan balik rekan kerja maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan (hipotesis penelitian 3); Semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan (hipotesis penelitian 4); Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana proses meningkatkan efektivitas penjualan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Cara ini diambil berdasarkan pertimbangan agar didapat responden yang sudah beradaptasi dengan baik dan telah memahami pekerjaan menjual. Karakteristik responden yang dipilih yaitu tenaga penjualan yang telah menjalani masa training selama 6 bulan.

Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 104 tenaga penjualan. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari *software* AMOS 5. Proses analisis yang dilakukan terhadap data penelitian yang diperoleh dari 104 responden. Hasil analisis data tersebut akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan *Standardized Residual Covariance* $\leq 1,96$. sementara nilai *Determinant of Covariance Matrix*nya 250.530,575.

Model pengukuran eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Selanjutnya ke dua model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Model* (SEM) untuk model pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kinerja tenaga penjualan dan yang mempengaruhi efektivitas penjualan yang memenuhi kriteria goodness-of-fit yaitu chi square = (92.968); probability =

(0.213); GFI = (0.901); AGFI = (0.857); TLI = (0.988); CFI = (0.990); CMIN/DF = (1.120); RMSEA = (0.034). Berdasarkan hasil analisa data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel sistem kontrol tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 2.155 dengan P (*Probability*) sebesar 0.031, sedangkan nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel umpan balik rekan kerja dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 2.279 dengan P (*Probability*) sebesar 0.023, nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel keahlian menjual dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 5.298 dengan P (*Probability*) sebesar 0.000. Dari hasil pengolahan data juga diperoleh nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel kinerja tenaga penjualan dengan efektivitas penjualan sebesar 7.482 dengan P (*Probability*) sebesar 0,000.

5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji keempat hipotesis maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas keempat hipotesis penelitian yang digunakan.

5.2.1. Hubungan Antara Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan Dengan Kinerja Tenaga Penjualan

H1 : Semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi “Semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan” dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p.89); Baldauf, *et. al* (2001, p.113); Cravens, *et. al.* (1993, p.47); Anderson dan Oliver (1987, p.76). Bahwa semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan akan semakin meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Indikator-indikator dari sistem kontrol tenaga penjualan antara lain terdiri dari mengawasi pekerjaan tenaga penjualan, mengatur sistem kerja tenaga penjualan dan mengevaluasi pekerjaan tenaga penjualan. Sedangkan faktor kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan melampaui target penjualan, kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, dan kemampuan menjual produk.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan Nokia Priority Dealer Erafone Jawa Tengah. Dalam penelitian diketahui bahwa sistem kontrol tenaga penjualan yang dilakukan oleh Nokia Priority Dealer Erafone Jawa Tengah ini merupakan sarana dalam membina hubungan yang baik antara manajer penjualan dengan tenaga penjualan. Oleh karena itu manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengevaluasi setiap aktivitas dari tenaga penjualan agar diperoleh hasil yang diharapkan.

5.2.2. Hubungan Antara Umpan Balik Rekan Kerja Dengan Kinerja Tenaga Penjualan

H2 : Semakin positif umpan balik rekan kerja terhadap tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedua berbunyi “Semakin positif umpan balik rekan kerja terhadap tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan” dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1994, p.84-90) yang menyatakan bahwa tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan positif dari rekan kerjanya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Ramswani, *et. al* (1997, p.29) yang menyatakan bahwa setiap tenaga penjualan mempunyai kesempatan untuk mengamati rekannya dan memperoleh umpan balik yang positif atas pekerjaan mereka sebagai informasi penting. Jaworski dan Kohli (1994, p.91) juga menyatakan bahwa umpan balik positif yang diberikan oleh rekan kerja pada saat mengalami tekanan atas pengambilan keputusan yang salah, tidak dapat diabaikan.

Indikator-indikator dari umpan balik rekan kerja antara lain memberikan saran yang positif, memberikan informasi yang positif, dan berbagi pengalaman dalam menjual. Sementara faktor kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator indikator kemampuan melampaui target penjualan, kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, dan kemampuan menjual produk.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan telah disesuaikan dengan perkembangan keadaan di Nokia Priority Dealer Erafone

Jawa Tengah. Hasil yang diperoleh ternyata menunjukkan bahwa umpan balik rekan kerja sangat diperlukan dalam mencapai kinerja tenaga penjualan yang baik, dimana umpan balik tersebut memiliki potensi dalam memberikan dorongan guna tercapainya kinerja tenaga penjualan yang maksimal dengan cara memberikan saran dan informasi yang positif serta berbagi pengalaman dalam menjual produk.

5.2.3. Hubungan Antara Keahlian Menjual Tenaga Penjualan Dengan Kinerja Tenaga Penjualan

H3 : Semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketiga berbunyi “Semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan” dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Plank, Reid dan Pullins (1999, p.69) dan Javerpaa, Knoll dan Leidner (1998, p.38) yang menyatakan bahwa semakin tinggi keahlian menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan akan semakin meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang ada.

Indikator-indikator dari keahlian menjual tenaga penjualan antara lain, keahlian *interpersonal*, keahlian *salesmanship* dan keahlian teknik. Sementara faktor kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator indikator kemampuan melampaui target penjualan, kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, dan kemampuan menjual produk.

Indikator-indikator tersebut dibuat berdasarkan telaah pustaka dan telah disesuaikan dengan perkembangan keadaan di Nokia Priority Dealer Erafone Jawa Tengah. Hasil yang diperoleh ternyata menunjukkan bahwa keahlian menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang tenaga penjualan dalam mengenalkan, memasarkan serta meyakinkan produk yang akan dijual kepada konsumen, sehingga konsumen mau membeli produk yang ditawarkan oleh tenaga penjualan.

5.2.4. Hubungan Antara Kinerja Tenaga Penjualan dengan Efektivitas Penjualan.

H4 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan.

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang keempat berbunyi “Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, maka semakin tinggi efektivitas penjualan” dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Arthur Baldauf, David W., Cravens dan Nigel F. Piercy (2001, p.109) yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas penjualan. Sedangkan Piercy, Nigel.F, Cravens, David W., Morgan, Neil A. (1997, p.55) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari kinerja tenaga penjualan yang mampu menyesuaikan diri dan bekerjasama dalam kelompok terhadap efektivitas penjualan, sehingga

semakin tinggi kinerja tenaga penjualan akan dapat meningkatkan efektivitas penjualan.

Indikator-indikator dari kinerja tenaga penjualan antara lain, kemampuan melampaui target penjualan, kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, dan kemampuan menjual produk. Sementara faktor efektivitas penjualan dibentuk oleh indikator indikator adanya peningkatan pertumbuhan penjualan, prosentase pencapaian volume penjualan dan pertumbuhan pelanggan.

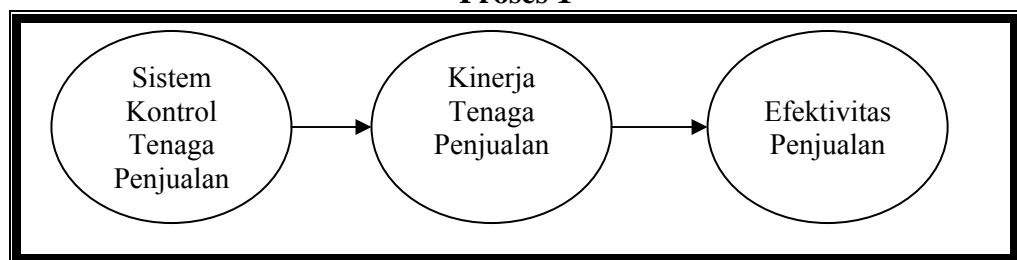
Indikator-indikator tersebut dibuat berdasarkan telaah pustaka dan telah disesuaikan dengan perkembangan keadaan di Nokia Priority Dealer Erafone Jawa Tengah. Berdasarkan penelitian dilapangan diketahui bahwa tujuan utama dari pengaturan kinerja tenaga penjualan yaitu agar tenaga penjualan yang dimiliki oleh perusahaan memiliki kemampuan dalam melampaui target penjualan, mampu mengidentifikasi pelanggan potensial dan mampu menjual produk yang ditawarkan. Sehingga dengan semakin tingginya kinerja tenaga penjualan akan dapat meningkatkan efektivitas penjualan.

5.3. Kesimpulan dari Masalah Penelitian

Penelitian ini merupakan usaha untuk menguji konsep-konsep manajemen tenaga penjualan mengenai pengaruh sistem kontrol tenaga penjualan, umpan balik rekan kerja dan keahlian menjual tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan melalui kinerja tenaga penjualan. Uraian pada Bab I mengemukakan permasalahan penelitian yaitu bagaimana proses meningkatkan efektivitas penjualan pada Nokia Priority Dealer Erafone Jawa Tengah. Ada tiga proses untuk meningkatkan efektivitas penjualan, yaitu :

1. **Pertama**, peningkatan penjualan dapat ditandai dengan semakin baiknya sistem kontrol tenaga penjualan yang dilakukan oleh manajer sehingga dapat menghasilkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi yang akan berdampak langsung terhadap efektivitas penjualan seperti tersaji dalam gambar berikut ini :

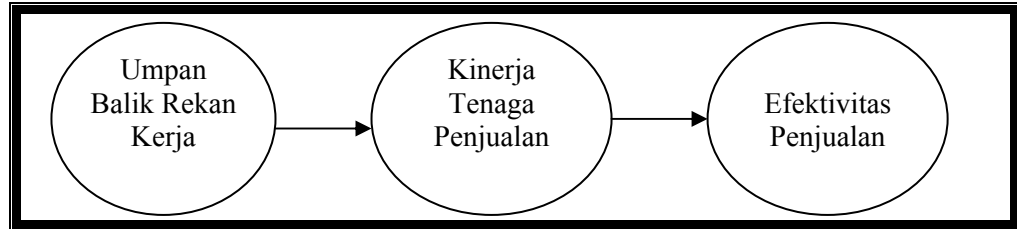
Gambar 5.1
Proses 1



Dengan semakin baiknya sistem kontrol tenaga penjualan yang dilakukan oleh manajer dengan mengawasi dan mengatur sistem kerja para tenaga penjualan, serta melakukan evaluasi terhadap hasil kerja tenaga penjualan dapat meningkatkan kemampuan melampaui target penjualan, kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, dan kemampuan menjual produk. Dampak dari meningkatnya kinerja tenaga penjualan ini berpengaruh terhadap efektivitas penjualan.

2. **Kedua**, peningkatan penjualan dapat ditandai dengan semakin positifnya umpan balik yang diberikan oleh rekan kerja terhadap tenaga penjualan sehingga dapat menghasilkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi yang akan berdampak langsung terhadap efektivitas penjualan seperti tersaji dalam gambar berikut ini :

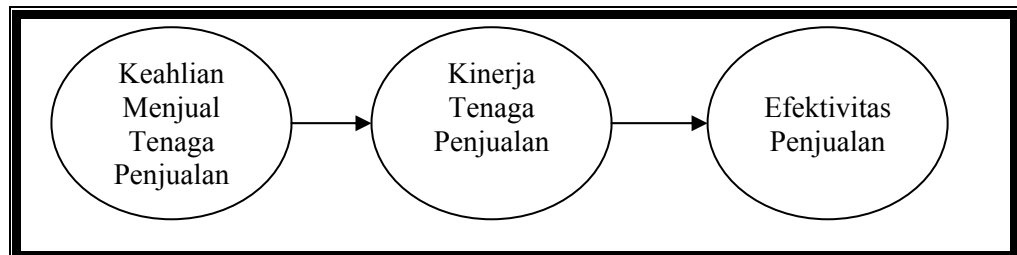
Gambar 5.2
Proses 2



Dengan semakin positifnya umpan balik yang diberikan oleh rekan kerja terhadap tenaga penjualan dengan memberikan saran yang positif, memberikan informasi yang positif, dan berbagi pengalaman dalam menjual dengan para tenaga penjualan dapat meningkatkan kemampuan melampaui target penjualan, kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, dan kemampuan menjual produk. Dampak dari meningkatnya kinerja tenaga penjualan ini berpengaruh terhadap efektivitas penjualan.

3. **Ketiga**, peningkatan penjualan dapat ditandai dengan semakin baiknya keahlian menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan sehingga dapat menghasilkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi yang akan berdampak langsung terhadap efektivitas penjualan seperti tersaji dalam gambar berikut ini :

Gambar 5.3
Proses 3



Dengan semakin baiknya keahlian menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan yaitu melalui keahlian interpersonal, keahlian salesmanship dan keahlian teknik, maka hal ini dapat meningkatkan kemampuan untuk melampaui target penjualan, kemampuan dalam mengidentifikasi pelanggan potensial, dan kemampuan menjual produk. Dampak dari meningkatnya kinerja tenaga penjualan ini berpengaruh terhadap efektivitas penjualan.

Pada penelitian ini ditemukan paling sedikitnya tiga proses dasar seperti yang disimpulkan di atas yang dapat dilaksanakan untuk dapat menghasilkan dampak yang baik bagi efektivitas penjualan perusahaan.

5.4. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (Fit Model) melalui alat analisis Structural Equation Model (SEM) dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan membagikan dukungan empiris terhadap temuan peneliti terdahulu dan merupakan hal penting yang berpengaruh terhadap efektivitas penjualan. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, dalam arti bahwa sistem kontrol tenaga penjualan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian semakin intensif sistem kontrol tenaga penjualan yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja

tenaga penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor sistem kontrol tenaga penjualan (Challagalla dan Shervani (1996, p.89); Baldauf, *et. al* (2001, p.113); Cravens, *et. al.* (1993, p.47); Anderson dan Oliver (1987, p.76)).

2. Semakin positif umpan balik rekan kerja terhadap tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, dalam arti bahwa umpan balik rekan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian semakin positif umpan balik yang diberikan oleh rekan kerja terhadap tenaga penjualan yang ada pada perusahaan, maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor umpan balik rekan kerja (Jaworski dan Kohli (1994, p.84); Sujana, *et. al.*(1994); (Ramaswani, *et. al* (1997, p.29)).
3. Semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, dalam arti bahwa keahlian menjual tenaga penjualan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh keahlian menjual tenaga penjualan

(Churchill, *et. al.*, (1985); Rentz, *et. al.* ,(2002); Baldauf, *et. al.* , (2001); Baker, (1999)).

4. Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, maka semakin tinggi efektivitas penjualan, dalam arti bahwa semakin tinggi kinerja tenaga penjualan akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap efektivitas penjualan. Dengan demikian semakin tinggi kinerja tenaga penjualan yang dimiliki oleh perusahaan, maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa efektivitas penjualan dipengaruhi secara positif oleh kinerja tenaga penjualan ((Baldauf, *et. al.* (2001, p.109); Piercy,*et. al.* (1997, p.55); Baker (1999); Cravens, *et. al.* (1993, p. 47)).

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

No	Pernyataan	Implikasi Teoritis
1	Semakin Intensif sistem kontrol tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.	Mendukung secara empiris teori: <ul style="list-style-type: none"> • Challagalla dan Shervani,1996, yaitu sistem kontrol berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. • Baldauf, <i>et.al.</i> 2001, yaitu sistem kontrol berpengaruh positif dan signifikan di Austria terhadap kinerja tenaga penjualan dan pengaruhnya tidak signifikan di United Kingdom. • Cravens, <i>et. al.</i>,1993, yaitu adanya hubungan yang signifikan positif antara sistem kontrol dan kinerja tenaga penjualan. • Anderson dan Oliver,1987, yaitu sistem kontrol memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan.
2	Semakin positif umpan balik rekan kerja terhadap tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.	Mendukung secara empiris teori: <ul style="list-style-type: none"> • Jaworski dan Kohli,1994, yaitu umpan balik rekan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. • Sujan, <i>et. al.</i>, 1994, yaitu umpan balik rekan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. • Ramaswami, <i>et.al.</i>, 1996; ada hubungan yang positif antara umpan balik rekan kerja dan kinerja tenaga penjualan.
3	Semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan maka akan	Mendukung secara empiris teori: <ul style="list-style-type: none"> • Churchill, <i>et. al.</i>, 1985 yaitu adanya hubungan yang

	semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.	<p>signifikan positif antara keahlian menjual tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentz, <i>et. al</i> ,2002, yaitu keahlian menjual tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. • Baldauf, <i>et. al</i> , 2001, yaitu keahlian menjual tenaga penjualan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. • Baker, 1999, yaitu keahlian menjual tenaga penjualan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan.
4	Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan.	<p>Mendukung secara empiris teori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baldauf, <i>et. al.</i>, 2001, yaitu kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektivitas penjualan. • Piercy, <i>et. al.</i>, 1999, yaitu adanya hubungan yang signifikan antara kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan. • Baker, 1999, yaitu kinerja tenaga penjualan berhubungan secara signifikan dengan efektivitas penjualan. • Cravens, <i>et. al.</i>,1993, yaitu adanya hubungan yang signifikan antara kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan.

Sumber : Jurnal yang relevan terhadap penelitian ini.

5.5. Implikasi Manajerial

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hal penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dari penjelasan di atas diketahui bahwa keahlian menjual tenaga penjualan mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja tenaga penjualan. Sedangkan indikator yang berperan paling besar dalam keahlian menjual tenaga penjualan adalah keahlian *salesmanship* diikuti dengan keahlian interpersonal dan dilanjutkan dengan keahlian

teknik. Untuk mewujudkan tenaga penjualan yang memiliki keahlian menjual yang baik maka manajemen perusahaan perlu melakukan penambahan pengetahuan dan wawasan kepada para tenaga penjualan, seperti dengan menyiapkan *live unit* (contoh barang) yang bisa dipelajari oleh tenaga penjualan sehingga mereka dapat mengetahui bagaimana cara mengoperasikan produk tersebut dan apa saja kelebihan dan kegunaan dari produk yang ditawarkan, mengadakan *training* mengenai produk baru apa saja yang akan diluncurkan, memberikan pelatihan tentang sistem stok barang, serta pengetahuan tentang melayani customer yang ingin membeli dan cara menghadapi *complaint*. Dengan penambahan wawasan tersebut diharapkan tenaga penjualan akan dapat mengenalkan produk dengan lebih baik, terutama untuk produk *high end* dan *medium*. Dengan memberikan pengetahuan tentang customer secara tepat juga akan mewujudkan komunikasi yang lebih jelas karena tenaga penjualan telah mengetahui bagaimana karakter customer dan berusaha untuk dapat memahami keinginan mereka.

2. Sistem kontrol akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yang ada pada perusahaan melalui tiga indikator, dimana indikator yang berperan paling besar dalam sistem kontrol tenaga penjualan adalah mengawasi pekerjaan tenaga penjualan. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen perusahaan perlu memfokuskan untuk dapat mengawasi penggunaan waktu di lapangan, mereview secara teratur *sales daily*

report, mengawasi tenaga penjualan dalam melakukan transaksi dengan *customer*, dan mengawasi tanda terima pembagian hadiah atau bonus pembelian untuk *customer*. Dari data responden 59.82% manajer mengawasi para tenaga penjualan 1 hingga 3 kali dalam sebulan dan 40.18% manajer yang mengawasi para tenaga penjualan 4-6 kali dalam sebulan. Untuk itu para manajer dapat meningkatkan pengawasannya kepada para tenaga penjualan menjadi 6 kali sebulan sehingga kinerja tenaga penjualan dapat lebih ditingkatkan. Hal berikutnya yang dapat dilakukan oleh manajer yaitu dengan mengatur kegiatan pekerjaan tenaga penjualan antara lain dengan menetapkan jam kerja tenaga penjualan tersebut ke dalam dua *shift* yaitu pagi dan malam. Penentuan jadwal kerja disusun secara bergiliran dan merata sehingga tidak menimbulkan perbedaan antar sesama tenaga penjualan. Manajemen perusahaan juga harus membantu para tenaga penjualan untuk mengembangkan kemampuannya dalam hal berkomunikasi dan menghadapi pelanggan. Selain itu diatur juga bonus dan komisi bagi setiap tenaga penjualan yang berhasil melampaui target penjualan, serta diatur juga sanksi atas setiap pelanggaran yang dilakukan oleh para tenaga penjualan. Dari data responden 60.4% manajer yang mengatur pekerjaan para tenaga penjualan 1 hingga 4 kali dalam sebulan dan 39.6% manajer yang mengatur pekerjaan para tenaga penjualan 5-6 kali dalam sebulan. Untuk itu para manajer dapat meningkatkan pengaturannya kepada

para tenaga penjualan menjadi 6 kali sebulan sehingga kinerja tenaga penjualan dapat lebih ditingkatkan. Kemudian manajer harus mengevaluasi hasil penjualan dari para tenaga penjualan, apakah hasil kerja mereka sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Secara berkala juga dilakukan evaluasi tentang kualitas presentasi dari setiap tenaga penjualan. Dari data responden 50.27% manajer yang mengevaluasi pekerjaan para tenaga penjualan 1 hingga 2 kali dalam sebulan dan 49.73% manajer yang mengevaluasi pekerjaan para tenaga penjualan 3-4 kali dalam sebulan. Untuk itu para manajer dapat meningkatkan pengawasannya kepada para tenaga penjualan menjadi 4 kali sebulan sehingga kinerja tenaga penjualan dapat lebih ditingkatkan.

3. Umpan balik positif rekan kerja akan dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yang ada pada perusahaan melalui tiga indikator, dimana indikator yang berperan paling besar dalam umpan balik positif rekan kerja adalah memberikan saran yang positif, diikuti dengan memberikan informasi yang positif, dan berbagi pengalaman dalam menjual. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen perusahaan perlu memperhatikan para tenaga penjualan dalam menjalin hubungan dengan sesama rekan kerjanya. Hal ini dimaksudkan agar para tenaga penjualan tersebut memiliki sikap profesional dengan memahami hubungan antar tenaga penjualan. Sehingga apabila tenaga penjualan tersebut membutuhkan saran, informasi dan masukan dari rekan

kerjanya akan segera ditanggapi oleh rekan kerja yang lain. Dengan mengadakan kunjungan dengan berbagai outlet lainnya akan membuat hubungan yang baik antar outlet, sehingga apabila salah satu outlet kebetulan kekurangan stok barang dan customer menginginkan barang tersebut, maka outlet yang lain bisa membantu menyediakannya. Dengan adanya berbagi pengalaman antar tenaga penjualan serta adanya saran dan informasi yang positif dari rekan kerja diharapkan akan memperlancar hubungan antar tenaga penjualan. Sehingga diharapkan seorang tenaga penjualan mampu merencanakan dengan baik strategi serta pendekatan yang lebih baik dan akan lebih meningkatkan kemampuan diri sendiri dan kinerja tenaga penjualan secara keseluruhan.

4. Untuk mencapai efektivitas penjualan maka perusahaan harus dapat memelihara dan mengkoordinasikan kinerja tenaga penjualan yang dimiliki. Indikator kinerja tenaga penjualan yang memiliki pengaruh yang paling besar adalah kemampuan menjual produk. Dalam hal ini tenaga penjualan harus dapat menjual produk kepada customer dengan baik, oleh karena itu manajemen perusahaan harus memperhatikan penambahan pengetahuan yang harus diberikan agar dapat membantu para tenaga penjualan untuk dapat meyakinkan *customer* agar mau membeli produk yang ditawarkan. Tenaga penjualan juga harus dapat melampaui target penjualan yang telah ditetapkan, oleh karena itu manajemen perusahaan menyediakan komisi dan bonus kepada para

tenaga penjualan yang berhasil melampaui target tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk memotivasi tenaga penjualan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang dimiliki oleh perusahaan. Kemudian kemampuan tenaga penjualan dalam mengidentifikasi pelanggan potensial harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan dengan melalui penambahan pengetahuan dalam menghadapi *customer* yang harus ditingkatkan. Dari semua yang terkait dengan kinerja tenaga penjualan pada akhirnya keberhasilan tersebut diwujudkan dalam menghasilkan pendapatan yang tinggi sebagai hasil akhir dari masing-masing tenaga penjualan.

5. Untuk efektivitas penjualan, indikator yang paling mempengaruhi adalah peningkatan pertumbuhan penjualan. Dengan meningkatnya pertumbuhan penjualan maka untuk kedepannya perusahaan akan mengalami peningkatan keuntungan yang sesuai dengan yang diharapkan. Kemudian diikuti dengan prosentase pencapaian volume penjualan, dimana dengan meningkatnya prosentase pencapaian volume penjualan maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan sesuai dengan apa yang telah ditargetkan dengan terpenuhinya peningkatan prosentase pencapaian volume penjualan, dan dengan meningkatkannya pertumbuhan pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan maka kedepannya perusahaan akan mengalami peningkatan keuntungan yang sesuai dengan yang diharapkan, yaitu meningkatnya efektivitas penjualan.

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

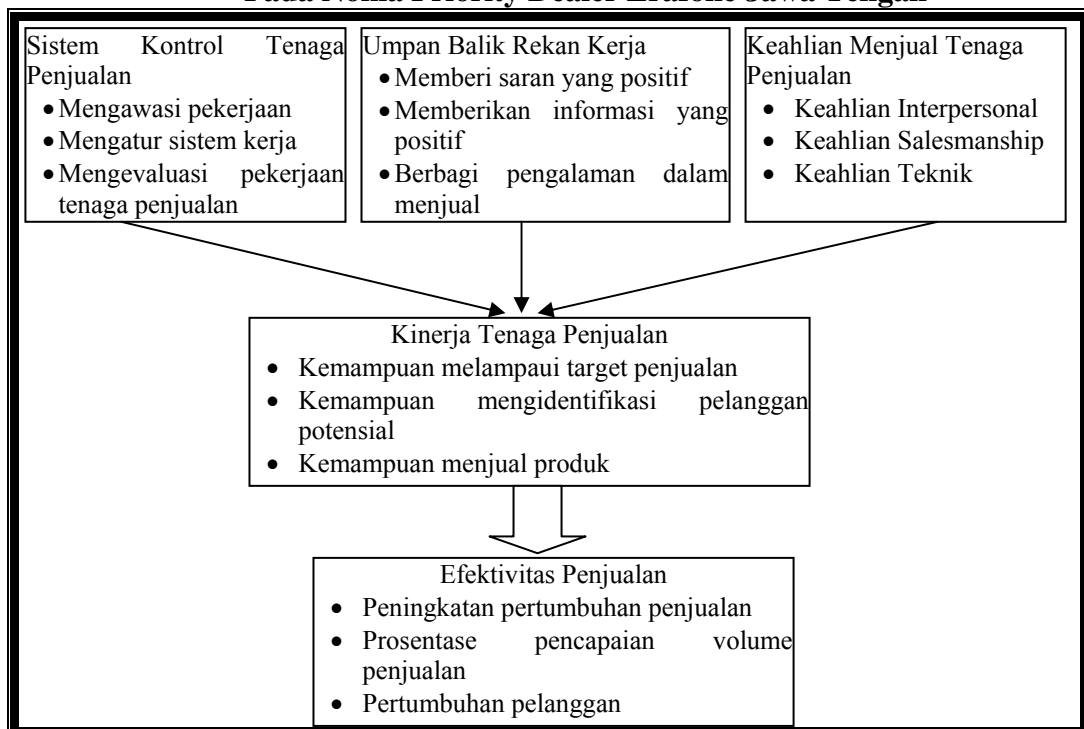
No	Pernyataan	Implikasi Manajerial
1	Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.	<p><u>Mengawasi</u> : Mengawasi penggunaan waktu di lapangan, mereview secara teratur <i>sales daily report</i>, mengawasi tenaga penjualan dalam melakukan transaksi dengan <i>customer</i>, mengawasi tanda terima pembagian hadiah atau bonus pembelian untuk customer. Manajer dapat meningkatkan pengawasannya kepada para tenaga penjualan menjadi 6 kali sebulan sehingga kinerja tenaga penjualan dapat ditingkatkan.</p> <p><u>Mengatur</u> : Menetapkan jam kerja tenaga penjualan tersebut ke dalam dua <i>shift</i> yaitu pagi dan malam. Mengatur bonus dan komisi bagi setiap tenaga penjualan yang berhasil melampaui target penjualan, menetapkan sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para tenaga penjualan. Manajer dapat meningkatkan pengaturannya kepada para tenaga penjualan menjadi 6 kali sebulan sehingga kinerja tenaga penjualan dapat lebih ditingkatkan.</p> <p><u>Mengevaluasi</u> : mengevaluasi hasil penjualan dari para tenaga penjualan, apakah hasil kerja mereka sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Secara berkala juga dilakukan evaluasi tentang kualitas presentasi dari setiap tenaga penjualan. Manajer dapat meningkatkan pengawasannya kepada para tenaga penjualan menjadi 4 kali sebulan sehingga kinerja tenaga penjualan dapat lebih ditingkatkan.</p>
2	Umpan balik rekan kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan	<p><u>Memberi saran yang positif</u> : Tenaga penjualan harus memberikan saran yang positif kepada rekan kerjanya agar dapat terbina hubungan kerja yang baik</p> <p><u>Memberi informasi yang positif</u> : Tenaga penjualan harus memberitahukan informasi yang positif kepada rekan kerjanya, hal ini guna menambah wawasan pengetahuan rekan kerja yang lainnya.</p> <p><u>Berbagi pengalaman menjual</u> : Tenaga penjualan harus saling bertukar pengalaman dalam hal menjual kepada rekan kerjanya, hal ini untuk meningkatkan kemampuan rekan kerja yang lain dalam menghadapi customer sehingga mau melakukan pembelian.</p>
3	Semakin tinggi keahlian menjual tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	<p><u>Keahlian Interpersonal</u> : tenaga penjualan dibekali dengan pengetahuan bagaimana cara menghadapi <i>customer</i>, sehingga mereka dapat mengatasi konflik atau permasalahan yang terjadi.</p> <p><u>Keahlian Salesmanship</u> : tenaga penjualan harus dibekali dengan pengetahuan presentasi yang baik, sehingga dapat memudahkan mereka dalam menyampaikan informasi mengenai produk, terutama <i>high end</i> dan <i>medium</i>, sehingga <i>customer</i> tertarik untuk membeli produk tersebut.</p>

		Keahlian Teknik : manajemen perusahaan mengadakan <i>training</i> pengenalan produk, menyiapkan <i>live unit</i> , sehingga memudahkan tenaga penjualan dalam mempelajari produk yang akan ditawarkan.
4	Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan.	<p>Kemampuan melampaui target penjualan : Dengan adanya penambahan pengetahuan dan wawasan dalam menjual maka diharapkan dapat membantu tenaga penjualan dalam melampaui target penjualan yang telah ditetapkan.</p> <p>Kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial : Kemampuan tenaga penjualan yang telah teruji akan mampu mengidentifikasi pelanggan yang potensial.</p> <p>Kemampuan menjual produk : Tenaga penjualan yang telah memiliki skill yang tinggi diharapkan dapat menjual produk dengan baik.</p>

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

Selain implikasi manajerial yang telah dipaparkan, peneliti mengajukan *Framework* atas kebijakan dari program manajemen penjualan yang diterapkan pada *Nokia Priority Dealer* Erafone Jawa Tengah, seperti pada gambar berikut:

Gambar 5.1
Framework Proses Meningkatkan Efektivitas Penjualan
Pada Nokia Priority Dealer Erafone Jawa Tengah



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

Framework di atas mengemukakan pentingnya sistem kontrol tenaga penjualan, umpan balik rekan kerja dan keahlian menjual tenaga penjualan yang dikoordinasikan dalam pelaksanaan program manajemen penjualan bagi pengembangan tenaga penjualan dalam memperoleh kinerja tenaga penjualan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Pengembangan tenaga penjualan sangat erat pengaruhnya dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu mencapai efektivitas penjualan. Tenaga penjualan merupakan suatu asset yang melibatkan seluruh pengambilan keputusan yang diambil dan aktifitas penjualan.

Salah satu yang penting dalam mencapai kinerja tenaga penjualan melalui keahlian menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan, yaitu melalui peningkatan keahlian *salesmanship*, keahlian interpersonal dan keahlian teknik. Dengan adanya pengetahuan yang cukup mengenai produk yang dipasarkan baik dari segi harga, kemasan dan kualitas dari produk tersebut, dengan *training* yang tepat sasaran pada tenaga penjualan sehingga dapat lebih meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam menghadapi dan meyakinkan *customer* untuk membeli produk yang ditawarkan terutama untuk produk *high end* dan *medium*.

Tenaga penjualan merupakan asset yang melibatkan seluruh keputusan yang diambil dari aktivitas penjualan. Salah satu yang penting dalam mencapai hasil dari pekerjaan tenaga penjualan melalui peran aktif dari sistem kontrol yang dilaksanakan oleh manajer penjualan melalui sistem pengawasan yang tepat sebagai pengendali kerja bagi para tenaga penjualan sehingga aturan dan sistem kerja bisa berjalan sesuai dengan rencana awal maupun pengaturan kerja dari manajer, program-program kerja yang sudah dipaparkan kepada tenaga penjualan

akan dapat memotivasi tenaga penjualan untuk dapat bekerja dengan lebih baik, dan dengan adanya evaluasi yang dilakukan oleh manajer atas semua hasil kerja yang telah dilakukan oleh tenaga penjualan sebagai kriteria untuk melihat apakah program penjualan sudah selesai dilaksanakan atau ada yang masih harus dibenahi sebagai sarana pendukung suksesnya program penjualan.

Pengembangan fungsi dari masing-masing tenaga penjualan dalam mengembangkan dan mengemukakan saran dan masukan bagi pengembangan manajemen penjualan yang nantinya digunakan sebagai sarana untuk menjalin kekompakan antar rekan kerja melalui hubungan kerjasama yang erat antar tenaga penjualan dengan saling mengadakan pertemuan dan saling bertukar pengalaman sehingga hal ini menjadi masukan yang positif untuk memperkuat kinerja tenaga penjualan.

Kemudian berdasarkan pengamatan dan penelitian kegiatan manajemen penjualan seperti diharapkan dapat membangun kinerja tenaga penjualan sehingga diperoleh :

1. Kinerja tenaga penjualan yang mampu melampaui target penjualan.
2. Kinerja tenaga penjualan yang mampu mengidentifikasi pelanggan potensial.
3. Kinerja tenaga penjualan yang mampu menjual produk.

Setelah proses meningkatkan efektivitas penjualan berjalan sesuai dengan program yang telah ditetapkan maka selanjutnya program manajemen penjualan yang akan di ambil merupakan relevansi dari hasil kinerja tenaga penjualan yang

selanjutnya menjadikan perusahaan semakin kuat yang didukung oleh efektivitas penjualan melalui hasil dari :

1. Peningkatan pertumbuhan penjualan
2. Prosentase pencapaian volume penjualan
3. Pertumbuhan pelanggan

5.6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menganalisis bagaimana proses meningkatkan efektivitas penjualan pada *Nokia Priority Dealer* Erafone. Namun penelitian yang telah dilakukan memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki atau dikembangkan pada penelitian yang akan datang, yaitu variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian terbatas, yaitu 5 variabel laten dan 15 indikator untuk menjawab masalah penelitian yang ada. Sedangkan pada jurnal acuan Baldauf (2001) digunakan 6 variabel laten dan 26 indikator. Pada variabel laten efektivitas penjualan, pengukuran yang diperoleh hanya melalui persepsi dari tenaga penjualan itu sendiri, sehingga cara penilaian tersebut ada potensi bias dalam data yang dihasilkan.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan serta hubungannya dengan efektivitas penjualan ini masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dikembangkan adalah pada penelitian

selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan ataupun variabel bebas yang dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan sehingga penelitian ini dapat dikembangkan lebih baik untuk peneliti di masa mendatang.

Daftar Referensi

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, (1987), “ *Perspectives on Behavior Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems* “, **Journal of Marketing**, (October), Vol. 51, p.76-88.
-, 1994, “ *An Empirical Test of the Consequences of Behavior-Based and Outcome-Based Sales Control Systems* “, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 58, (April), p.53-67.
- Annie H. Liu and James. A. Narus, 2001, “ *Developing loyal customer with a value-adding sales force : Examining Customer Satisfaction and the perceived Credibility of Consultative Sales People*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XX, (Winter), p.17-30.
- Baker, Tansu, 1999, “*Benchmark of Successful Salesforce Performance*”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, p.95-104.
- Baldauf Artur, David W. Cravens and Nigel F. Piercy, 2001, “ *Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness* “, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XXI, No. II (Spring), p.109-122.
- Challagalla, Goutam N and Tasadduq A.Shervani, 1996, “*Dimensions and Types of Supervisory Control : Effect on Salesperson Performance and Satisfaction* “, **Journal of Marketing**, 60 (January), p. 89-105.
- Churcill, G.A. Jr, Ford, Neil M., Hartley S.W, Walker, Orville C.,Jr (1985), “*The Determinants of Salesperson Performance : A Meta Analyzis*”, **Journal of Marketing Research**, 22 May, p. 103-118.
- Cravens, David. W. Thomas N Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E.Young, (1993), “ *Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems* “, **Journal of Marketing**, Vol. 57, (October), p.47-59.
- Ferdinand, Augusty T, 2000, “ *Management Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik* “, **Research Paper Series**, No.1, p.1-55.
- Ferdinand, Augusty T, 2005, “ *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis*

Magister dan Disertasi Doktor “, **Seri Pustaka Kunci** 06/2005, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.

- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, (1991), “ *Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople’s Performance and Satisfaction* “, **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVIII (May), p. 190-201.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, (1994), “ *The Influences of Coworker Feedback on Salespeople* “, **Journal of Marketing**, 53 (January), p. 82-94.
- Kohli, Tasadduq A. Shervani and Goutam N. Challagalla, (1998), “ *Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors* “, **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXV (May), p. 267-274.
- Kraft, Manfred, (1999), “ *An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems* “, **Journal of Marketing**, Vol. 63 (July), p. 120-134.
- Noor, N; Areen, T.R.M.A; Wahab, A., (1994), “ *Determinant of Salesperson Performance* “, **Journal Strategy Bisnis**, Vol. 6, p. 67-80.
- Piercy, Nigel F., Cravens, David W. and Morgan, Neil A (1999) “, *Relationships Between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness* “, **British Journal of Management**, Vol. 10, No.2, p. 95-111.
- Ramaswami, (1996), “*Marketing Control and Dysfunctional Employee Behavior : A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates*, **Journal of Marketing**, Vol. 60, (April), p. 120-150.
- Rentz, Joseph O., C. David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar and Robert T. Ladd, (2002) “ *A Measure of Selling Skill : Scale Development and Validation* “, **Journal of Personal Selling And Sales Management**, Vol. XXII, No. 1 (Winter), p. 13-21.
- Sengupta, Sanjit, Robert E. Krapfel, Michael A. Pusateri, (2000), “ *An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness* “, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 20 No. 4.
- Setiawan, Andi , 2003, “Analisis kinerja tenaga penjualan berdasarkan sistem control dan sinergi aktivitas tenaga penjualan, “ **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. II, No.1, hal.33-52.

Shoemaker, Mary E; Mark C Johlke, (2002), “ *An Examination of The Antecedents of A Crucial Selling Skill : Asking Questions* “, **Journal of Manajerial Issues**, Vol. 14. No. 1.

Soeratno dan Arsyad, L. (1999), “ *Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis* “, Edisi Revisi, **Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN**.

Teas, R. Kenneth, John G. Wacker and R. Eugene Hughes, (1979), “ *A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople’s Perceptions of Role Clarity*, **Journal of Marketing Research**, August, p. 355-366.

DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN

Analisis Pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan Umpan Balik Rekan Kerja dan Keahlian Menjual Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Untuk Meningkatkan Efektivitas Penjualan

Berikanlah penilaian terhadap pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memberikan tanda check (✓) pada masing-masing kotak tanggapan yang saudara anggap paling tepat untuk mewakili tingkat kesetujuan saudara terhadap isi dari masing-masing pertanyaan tersebut (pada skala 1 sampai 10) disertai alasan atau tanggapan saudara pada jawaban-jawaban yang diberikan.

SISTEM KONTROL TENAGA PENJUALAN

1. Manajer pemasaran selalu mengawasi proses penjualan saya.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapa kali dalam sebulan manajer pemasaran mengawasi pekerjaan anda?

2. Manajer pemasaran selalu mengatur agar saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapa kali dalam sebulan manajer pemasaran mengatur pekerjaan anda ?

3. Manajer pemasaran selalu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan saya.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapa kali dalam sebulan manajer pemasaran melakukan evaluasi terhadap pekerjaan anda ?.....

UMPAN BALIK REKAN KERJA

4. Rekan kerja saya selalu memberikan saran yang positif dalam menyelesaikan tugas.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Saran seperti apa yang biasanya diberikan rekan kerja pada saat anda mengalami kesulitan dalam bekerja ?

5. Saya dan rekan kerja selalu saling berbagi informasi yang positif dalam menyelesaikan tugas.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Informasi positif seperti apa yang anda bagi dengan rekan kerja?.....

6. Saya dan rekan kerja selalu berbagi pengalaman tentang cara menjual produk yang diharapkan.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Pengalaman tentang penjualan yang bagaimana yang selalu anda bagi dengan rekan kerja anda ?.....

KEAHLIAN MENJUAL TENAGA PENJUALAN

7. Saya selalu bisa melakukan negosiasi dengan *customer*.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Bagaimana cara anda melakukan negosiasi atau mengatasi permasalahan dengan *customer* ?.....

8. Saya selalu dapat melakukan presentasi dengan baik pada saat menawarkan produk yang akan dijual.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Bagaimana cara anda melakukan presentasi agar produk dapat terjual?

9. Saya sangat menguasai *product knowledge* perusahaan kami sehingga dapat lebih meyakinkan pelanggan untuk membeli produk yang saya tawarkan.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apakah perusahaan selalu memberikan pelatihan tentang fitur-fitur dan kegunaan dari produk yang akan ditawarkan?.....

KINERJA TENAGA PENJUALAN

10. Hasil kerja saya mencapai target penjualan yang ditetapkan manager.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apakah penjualan anda pada bulan ini mencapai target, dan berapa target penjualan yang harus anda capai pada bulan ini?

11. Anda memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi pelanggan potensial.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapakah jumlah pelanggan potensial yang berhasil anda identifikasi dalam bulan ini?

12. Jumlah produk yang saya jual pada bulan ini lebih besar bila dibandingkan dengan tenaga penjual lainnya.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapakah jumlah produk telepon seluler yang berhasil anda jual dalam bulan ini?

EFEKTIVITAS PENJUALAN

13. Pertumbuhan penjualan yang terjadi pada tahun ini lebih tinggi bila dibandingkan dengan tahun 2004 yang lalu

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapakah tingkat pertumbuhan penjualan produk anda saat ini?
.....

14. Saya mampu meningkatkan volume penjualan produk yang saya tawarkan.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapakah prosentase pencapaian volume penjualan yang berhasil anda raih pada ini ?

15. Saya mampu meningkatkan pertumbuhan pelanggan dari bulan ke bulan.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapakah peningkatan pertumbuhan pelanggan anda dari bulan ke bulan ?.....

Lampiran 4 : Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Siti Aisyah
Tanggal Lahir : 28 Desember 1976
Status : Belum menikah
Alamat : Jl. Gajah Mada No. 112 B, Semarang.

Pendidikan

1. SDN Puyuh II Bandung, lulus tahun 1988
2. SMPN 1 Kayuagung, lulus tahun 1991
3. SMAN 1 Kayuagung, lulus tahun 1994
4. Universitas Muhammadiyah Palembang lulus tahun 2001

Kegiatan Organisasi

1. 2 Mei 2002 – sekarang, anggota Ikatan Arsitek Indonesia (IAI) Sumatera Selatan.
2. 1999 – 2001, Ketua Bidang Pendidikan FKPPPI (Forum Keluarga Persatuan Purnawirawan Indonesia) Kabupaten Ogan Komering Ilir.

Pengalaman Kerja

1. 21 Mei 2001 – 20 Juli 2003, Staf pada Subdin Cipta Karya, Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kabupaten Ogan Komering Ilir.
2. 15 April 2004 – 05 Desember 2005, Marketing Communication pada Nokia Priority Dealer Erafone Semarang.