

**STRATEGI MEMBANGUN KINERJA TENAGA PENJUALAN KARTU
KREDIT PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), TBK
CABANG KUDUS MELALUI ASPEK KEPEMIMPINAN, KEMAMPUAN
MANAJERIAL TENAGA PENJUALAN DAN MOTIVASI PENJUALAN**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**RACHMAD DARMAWAN
NIM. C4A006213**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul :

**STRATEGI MEMBANGUN KINERJA TENAGA PENJUALAN KARTU
KREDIT PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), TBK
CABANG KUDUS MELALUI ASPEK KEPEMIMPINAN, KEMAMPUAN
MANAJERIAL
TENAGA PENJUALAN DAN MOTIVASI PENJUALAN**

Yang disusun oleh Rachmad Darmawan, SE. NIM. C4A006213
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 19 Maret 2008

Pembimbing Utama
Anggota

(Dr.H.Syuhada Sufian, MSIE)
PH,SU)

Pembimbing

(Drs.J.Sugiarto

Direktur Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro

(Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA)

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Perolehan Kartu Kredit Kanwil Semarang	4
Tabel 1.2	Pendapatan Regional Atas Harga Berlaku	5
Tabel 2.6	Ringkasan Penelitian terdahulu	
	27	
Tabel 4.1	Responden berdasarkan Jenis Kelamin	
	47	
Tabel 4.2	Responden berdasarkan Lama Bekerja	
	48	
Tabel 4.3	Responden berdasarkan Divisii kerja	
	49	
Tabel 4.4	Responden berdasarkan Tanggungan Keluarga	
	50	
Tabel 4.5	Responden berdasarkan Posisi Unit Kerja	
	51	
Tabel 4.6	Responden berdasarkan Status Tempat Tinggal	
	52	
Tabel 4.7	Hasil Pengujian <i>Confirmatory Factor Analysis I</i>	
	54	
Tabel 4.8	Standarisasi <i>Regression Weights CFA</i> konstruk Eksogen	
	56	
Tabel 4.9	Hasil Pengujian <i>Confirmatory Factor Analysis II</i>	
	58	
Tabel 4.10	Standarisasi <i>Regression Weights CFA</i> konstruk Endogen	
	59	
Tabel 4.11	Hasil Pengujian <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	
	61	
Tabel 4.12	Standarisasi <i>Regression Weights</i>	
	62	

Tabel 4.13	Uji Normalitas Data
64	
Tabel 4.14	Uji Univariate Outliers
65	
Tabel 4.15	<i>Observations farthest from the centroid (Mahalanobis Distance)</i>
66	
Tabel 4.16	<i>Standardized Residual Covarian</i>
68	
Tabel 4.17	Hasil perhitungan <i>construct reliability</i>
70	
Tabel 4.18	Uji Beda <i>Free Model & Constrained Model</i>
74	
Tabel 4.19	Uji Hipotesis
74	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Bisnis kartu kredit di Indonesia berkembang dengan pesat. Pada zaman modern saat ini dibutuhkan suatu instrumen transaksi yang simpel dan relatif aman, sehingga kartu kredit saat ini dipilih sebagai salah satu instrumen transaksi bisnis antar orang per orang dengan jaminan efisiensi waktu, kecepatan transaksi tanpa mengesampingkan rasa aman dalam melakukan transaksi.

Melihat peluang tersebut maka bank-bank berskala besar mulai berlomba-lomba dalam menerbitkan kartu kredit, dengan bekerja sama dengan pemilik lisensi kartu kredit terkemuka di dunia yaitu Visa dan Master Card, selain membuka kerja sama dengan merchant-merchant di mal-mal dan pasar swalayan.

Hingga pertengahan 2006 posisi pemegang kartu kredit sebanyak 5,5 juta jiwa dengan jumlah pemakaian mencapai Rp. 55,5 Triliun (Impresario BRI, 2006). Dengan melihat potensi pasar tersebut maka sejak 22 Pebruari 2006, PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero),Tbk, meluncurkan produk kartu kredit, dengan menawarkan keunggulan bunga belanja yang sangat murah, biaya administrasi yang ringan serta kemudahan registerasi di semua kantor cabang BRI di seluruh Indonesia.

Dengan berbekal keunggulan berupa total aset Rp. 113,3 triliun, jumlah nasabah potensial lebih kurang 35 juta orang serta jumlah pekerja BRI yang sangat besar tersebar di seluruh wilayah Indonesia yang siap dijadikan tenaga

pemasar, maka BRI siap untuk bersaing dengan bank penerbit kartu kredit lainnya. Namun peluncuran produk baru ini tidaklah mudah, sebab pengembangan produk baru memerlukan biaya yang sangat besar dan produk tersebut haruslah mempunyai nilai lebih dibandingkan produk sejenis dari bank pesaingnya (Impresario BRI, 2006).

Berdasarkan hasil penelitian Churchill, Ford dan Walker (1990), disimpulkan bahwa kinerja penjualan merupakan sebuah achievement yang dihasilkan oleh tenaga penjualan atau organisasi penjualan sebagai akibat interaksi aktivitas orientasi pasar dari manajemen dan orientasi kemampuan manajerial dari tenaga penjualan serta motivasi prestasi seorang tenaga penjualan.

Maka untuk memperoleh kinerja penjualan yang baik, selain diperlukan pengolahan manajemen yang baik, dibutuhkan pula kecermatan strategi dari para pengambil keputusan dan kinerja perusahaan yang maksimal. Strategi adalah kunci dari kesuksesan suatu perusahaan. Kesalahan dalam penerapan strategi akan membawa perusahaan kearah kehancuran. Kemampuan perusahaan dalam menyelaraskan strategi dengan kinerja perusahaan, yang meliputi kinerja tenaga penjualan sebagai bagian dari perusahaan, diharapkan mampu memberikan hasil lebih optimal.

Kedudukan tenaga penjualan sebagai armada penjualan produk perusahaan merupakan salah satu hal utama untuk mendapatkan keuntungan sekaligus hal yang menyedot biaya, karena itu manajemen sumber daya manusia sebagai armada penjualan merupakan faktor penting dalam menentukan kesuksesan penjualan pada suatu perusahaan. (Teas, Wacker and Hughes, 1979).

Tenaga penjualan dituntut untuk meningkatkan kualitas melalui proses pembelajaran, yang merupakan usaha untuk meningkatkan potensi dalam mencapai kinerja yang baik. Tenaga penjualan ditinjau dari sisi aset strategis dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan manajerial yang menunjang fungsinya sebagai aset strategis perusahaan. Studi Rentz,et,al (2002), telah membuktikan bahwa konsep penjualan yang berorientasi pada kemampuan dan keterampilan menejerial merupakan karakteristik yang penting dari tenaga penjualan yang berprestasi tinggi.

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat suatu perusahaan (suatu bank) dituntut memiliki tenaga SDM yang berkualitas baik dalam segi intelektualitas maupun kemampuan manajemen diri. Disisi lain suatu perusahaan juga dituntut memiliki pemimpin yang mampu membawa serta mengarahkan perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan perusahaan.

Seorang pekerja harus mengetahui kejelasan perannya dalam menjalankan tugas penjualan dengan menggunakan pendekatan yang baku sesuai dengan pola yang telah berlaku pada perusahaan tersebut. Namun pada situasi yang terus berubah, seiring dengan munculnya permasalahan-permasalahan baru maka dibutuhkan pimpinan yang diterima sebagai dasar seorang tenaga penjualan dalam mengambil keputusan. Begitu pula dilakukan oleh banyak manajer ketika dihadapkan pada kondisi lingkungan yang tidak stabil, maka para manajer akan mendasarkan keputusan mereka pada kepemimpinan diatas mereka. (Dwitanto, 2004).

Penjualan kartu kredit BRI yang diluncurkan pada Februari 2006 pada dasarnya memiliki keunggulan dalam hal nasabah potensial dan tenaga penjual yang banyak, namun pada kenyataan di lapangan, angka pemasaran kartu kredit masih jauh dari target. Khususnya wilayah pemasaran Kudus yang masuk dalam Kantor Wilayah Semarang, angka pemasaran kartu kredit selama bulan Januari 2007 hingga Juni 2007 ditunjukkan pada Tabel 1.1.

TABEL 1.1
PEROLEHAN KARTU KREDIT KANWIL BRI SEMARANG
PERIODE JANUARI – JUNI 2007

NO	KANCA	DES 2006	REALISASI TAHUN 2007						PENCAPAIAN S/D JUN 07	TARGET 2007	PERSEN TARGET (%)
			JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN			
1	BATANG	4	52	5	2	-	4	3	66	154	42,9
2	BLORA	1	-	-	-	-	4	-	4	101	3,9
3	BREBES	35	9	1	1	5	2	1	19	285	6,7
4	BUMIAYU	12	-	6	5	5	-	10	26	62	41,9
5	CEPU	22	20	6	6	3	9	-	44	122	36,1
6	DEMAK	3	-	1	-	-	1	1	3	203	1,4
7	JEPARA	54	-	1	-	1	6	3	11	304	3,6
8	KENDAL	4	3	-	1	2	-	6	12	354	3,4
9	KUDUS	44	-	2	-	2	5	-	9	544	1,65
10	PATI	5	-	1	1	9	21	30	62	255	24,3
11	PEKALONGAN	35	13	3	2	-	3	-	21	485	4,3
12	PEMALANG	4	-	1	-	-	1	-	2	154	1,3
13	PURWODADI	3	2	15	-	1	1	-	19	153	12,4
14	REMBANG	14	5	1	1	2	2	1	12	264	4,5
15	SALATIGA	9	3	2	-	1	3	2	11	259	4,2
16	SMG PANDANARAN	190	45	50	22	20	13	50	200	1290	15,5
17	SMG PATIMURA	123	30	25	10	4	41	26	136	1223	11,1
18	TEGAL	141	4	1	2	2	1	1	11	1041	1,05
19	UNGERAN	80	9	-	-	-	4	4	17	530	3,2
JUMLAH		783	195	121	53	57	121	138	685	7783	8,8

Sumber: Laporan Bulanan Peroleha Kartu Kredit Kanpus BRI Jakarta Bagian Kartu Kredit

Dari tabel diatas tampak bahwa hingga kurun waktu semester awal tahun 2007, perolehan kartu kredit pada 19 Kantor BRI Cabang di wilayah Jawa Tengah hanya sebesar 685 kartu padahal target yang dipatok sebanyak 7.783 kartu, yang berarti selama kurun waktu 6 bulan pada tahun 2007 Kanwil BRI Semarang baru memenuhi target kartu kredit sebesar 8,8%.

Untuk wilayah Kudus, selama kurun waktu semester awal pada tahun 2007 perolehan kartu kredit hanya sebesar 9 kartu, sedangkan target hingga ahir tahun sebesar 544 kartu, atau baru tercapai 1,65%. Jika ditinjau dari jumlah tenaga pemasar, BRI Kudus memiliki 1 Kantor Cabang dan 14 BRI Unit dengan jumlah karyawan sekitar 130 orang yang seharusnya tidak begitu sulit untuk mencapai target tersebut. Kota Kudus sendiri merupakan kota industri yang cukup maju, dimana banyak terdapat perusahaan-perusahaan yang berkembang pesat, seperti industri rokok, industri pengolahan kertas serta kerajinan bordir. Perkembangan kudus selama 5 tahun terakhir dapat kita lihat pada tabel berikut :

TABEL 1.2
Pendapatan Regional dan Angka-Angka Perkapita Atas Dasar Harga
Berlaku di Kabupaten Kudus Tahun 2000 – 2004

RINCIAN	SATUAN	2000	2001	2002	2003	2004
PDRB	JUTAAN RUPIAH	7.430.608,48	8.754.788,32	9.945.050,04	11.403.953,83	12.473.899,22
PENDUDUK	JIWA	703.721	710.915	716.664	722.144	727.506
PEND.REGIONAL PERKAPITA	JUTAAN RUPIAH	6.607.547	8.025.957	8.755.019	10.371.971	10.774.864
PDRB PERKAPITA	JUTAAN RUPIAH	10.559.026	12.314.817	13.876.866	15.791.800	17.146.112

Sumber : BPS Kudus

Dari tabel diatas tampak bahwa adanya pertambahan PDRB perkapita tiap tahunnya, hal ini menunjukkan adanya peningkatan pendapatan tiap tahun yang merupakan kontribusi dari berbagai sektor usaha, sehingga merupakan potensi

yang cukup baik bagi pemasaran kartu kredit dalam menunjang kemudahan dan kelancaran transaksi bisnis.

Dari penjelasan sebelumnya tampak bahwa pada dasarnya kota Kudus memiliki potensi yang besar sebagai tempat pemasaran kartu kredit, sedangkan dari sisi jaringan penjualan BRI Cabang Kudus juga memiliki keunggulan dari sisi jaringan penjualan yang dapat dilihat pada banyaknya unit kerja yang tersebar serta Jumlah pekerja sebagai tenaga penjual, maka perlu diteliti permasalahan intern pada BRI cabang Kudus baik dari sisi kemampuan SDM maupun dukungan manajemen area BRI cabang Kudus dalam melakukan suport penjualan kartu kredit.

Setelah diadakan observasi awal oleh peneliti terhadap PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kanca Kudus, diduga bahwa masih rendahnya motivasi tenaga penjualan kartu kredit yang merupakan pekerja BRI tersebut. Para pekerja merasa tugas tambahan tenaga penjualan cukup membebani pekerjaan sebelumnya, masih belum adanya sistem "reward dan punishment" yang jelas dari kegiatan penjualan serta masih minimnya dukungan manajemen.

Penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis sejauh mana peran manajemen, kemampuan tenaga penjualan serta seputar permasalahan penjualan kartu kredit itu sendiri dalam mempengaruhi kinerja dari tenaga penjualan kartu kredit pada PT. BRI (Persero), Tbk kantor cabang Kudus.

1.2 Perumusan Masalah

Perkembangan bisnis kartu kredit di Indonesia sangat pesat, seiring dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Begitu pula dengan pertumbuhan ekonomi kota Kudus juga relatif stabil, hal ini tampak pada stabilnya peningkatan PDRB perkapita Kota Kudus dari tahun ke tahun, dimana sektor industri masih menjadi kontributor utama. Perkembangan sektor industri tentunya akan diikuti dengan berkembangnya transaksi perdagangan serta meningkatnya daya beli masyarakat, sehingga transaksi perdagangan cenderung bersifat "cashless" karena masyarakat cenderung berfikir praktis serta lebih memilih instrumen transaksi yang memiliki kemudahan dalam bertransaksi. Dalam hal kartu kredit merupakan salah satu bentuk instrumen transaksi yang memenuhi syarat tersebut.

Namun pada kenyataannya perkembangan pemasaran kartu kredit yang diluncurkan BRI hingga saat ini masih sangat rendah. Padahal dengan keunggulan feature produk yang dimiliki, didukung dengan nasabah potensial yang tersebar di wilayah Kota Kudus, ditambah dengan 15 unit kerja BRI yang terdiri atas sekitar 130 pekerja yang siap menjadi tenaga penjual kartu kredit.

Dengan melihat besarnya potensi seharusnya target pemasaran kartu kredit BRI tahun 2007 dengan jumlah target pemasaran sebesar 544 kartu relatif mudah dicapai. Namun pada kenyataan yang terjadi di lapangan hingga Juni 2007 baru tercapai 9 buah kartu kredit, kondisi ini masih sangat jauh dari target yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan hal tersebut timbul pertanyaan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

- a) Bagaimana hubungan antara aspek kepemimpinan terhadap motivasi penjualan?
- b) Bagaimana hubungan antara aspek kepemimpinan terhadap kinerja tenaga penjualan?
- c) Bagaimana hubungan antara kemampuan manajerial tenaga penjual terhadap motivasi penjualan?
- d) Bagaimana hubungan antara kemampuan manajerial tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?
- e) Bagaimana hubungan antara motivasi penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis factor-faktor intern yang mempengaruhi motivasi penjualan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Menganalisis hubungan antara aspek kepemimpinan terhadap motivasi penjualan.
- b) Menganalisis hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja tenaga penjualan.

- c) Menganalisis hubungan antara kemampuan manajerial tenaga penjualan terhadap motivasi penjualan.
- d) Menganalisis hubungan antara kemampuan manajerial tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.
- e) Menganalisis hubungan antara motivasi penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait sebagai berikut ini.

- (1) Penelitian ini dapat memberi masukan yang berkaitan dengan faktor kepemimpinan serta kemampuan manajerial tenaga penjual dalam membentuk motivasi penjualan dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga penjualan di lingkungan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus.
- (2) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi informasi dalam mengatasi dan mengantisipasi kelemahan dalam kinerja tenaga penjualan kartu kredit BRI khususnya serta produk-produk consumer banking BRI pada umumnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. PENDAHULUAN

Ada banyak faktor-faktor ekstern maupun intern perusahaan yang berpengaruh dalam perkembangan maupun pemasaran produk perusahaan. Dari beberapa faktor-faktor tersebut, faktor sumber daya manusia sebagai tenaga pemasar merupakan salah satu faktor yang sangat penting. Menurut Johlke, Dale, Dunhan dan Wilkes (2000), kinerja tenaga penjualan sangat vital bagi perusahaan karena akan memberikan sumber pendapatan utama bagi perusahaan. Performa kinerja tenaga penjual dapat menunjukkan bagaimana kondisi pelayanan yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan oleh konsumen. Tidak hanya kelengkapan feature produk, namun faktor kualitas sumber daya manusia juga sangat berpengaruh bagi konsumen dalam mengambil keputusan untuk menggunakan produk tersebut dalam jangka panjang.

Churchil, Ford dan Walker (1990) menyatakan bahwa kinerja penjualan merupakan sebuah achievement yang dihasilkan oleh tenaga penjualan atau organisasi penjualan sebagai akibat interaksi aktivitas orientasi pasar dari manajemen dan orientasi kemampuan manajerial dari tenaga penjualan serta motivasi prestasi seorang tenaga penjual. Dengan adanya dukungan dari manajemen serta kemampuan manajerial yang handal dari tenaga penjual dapat membangun motivasi dari tenaga penjual untuk bekerja dengan maksimal sehingga mendorong ke arah peningkatan kinerja tenaga penjualan tersebut.

2.2 KINERJA TENAGA PENJUALAN

Kinerja tenaga penjualan dapat didefinisikan sebagai tingkat/derajat tenaga penjualan dalam memenuhi tugas-tugas penjualan baik itu dari sisi pencapaian hasil maupun perilaku (teknik) penjualan (Evans, Schultz, Gremler, Pass dan Wolf, 2002).

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996).

Kinerja tenaga penjualan sangat vital bagi perusahaan karena akan memberikan sumber pendapatan utama bagi perusahaan. Performa kinerja tenaga penjual mencerminkan suatu performa pelayanan yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan konsumen (Johlke, Dale, Dunhan dan Wilkes, 2000).

Dalam penelitiannya Castleberry et.al (1999), menggunakan turunan dari skala multiple-item yang diajukan oleh Behrman dan Perreault (1982). Penilaian kinerja tenaga penjualan yang berbasis penilaian-diri (self report) ini terdiri dari 6 faktor yaitu :

- a. Penutupan penjualan
- b. Penanganan keluhan pelanggan
- c. Kinerja tenaga penjual secara keseluruhan
- d. Total volume penjualan
- e. Kualitas presentasi penjualan
- f. Mengubah prospek menjadi pelanggan

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian Sujan, Weitz dan Kumar (1994), serta Tensu Baker (1999), penilaian laporan kinerja dapat dilakukan dengan evaluasi pribadi dari tenaga penjualan tersebut, dimana penilaian tersebut tidak mengakibatkan hasil penelitian yang bias. Tenaga penjual dapat menilai kinerja mereka dengan 4 ukuran kinerja tenaga penjualan yaitu :

- a. Melampaui target penjualan tenaga penjualan
- b. Kemampuan menjual produk baru
- c. Kemampuan meyakinkan konsumen
- d. Membantu manajer dalam mencapai tujuan strategi penjualan.

Kinerja merupakan suatu bentuk indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh tenaga penjualan karena mampu melaksanakan tugas penjualan dengan baik. Kinerja penjualan merupakan suatu hasil dari penerapan peran stratejik yang dibuat oleh tenaga penjualan, wujud dari peran stratejik tersebut berupa tingkat keagresifan tenaga penjualan dalam memberikan perhatian dan pelayanan terhadap konsumen (Sapiro dan Weitz, 1990). Bentuk kinerja tenaga penjual tersebut dapat diukur oleh indikator antara lain :

- a) Volume penjualan
- b) Tingkat pertumbuhan penjualan
- c) Tingkat pertumbuhan pelanggan

2.3. KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kegiatan yang mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi orang lain baik perorangan atau kelompok (Harsiwi, 2000). Berdasarkan penelitian Kohli, Shervani dan Challagalla (1998) bahwa ketika supervisor menekankan akan pentingnya hasil akhir, mereka akan memberi kebebasan kepada tenaga penjualan untuk menentukan strategi-strategi penjualan dan upaya-upaya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil akhir yang ditentukan. Supervisor dengan orientasi hasil akhir menyediakan sedikit informasi kepada tenaga penjualan mengenai bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil akhir yang ditentukan, atau mengapa hal itu tidak dapat dicapai. Oleh karena itu kepemimpinan yang berorientasi pada hasil akhir akan meningkatkan orientasi belajar tenaga penjualan.

Menurut Kohli, Shervani dan Challagalla (1998), bahwa menyediakan umpan balik yang menitik beratkan pada keterampilan dan kemampuan dapat meningkatkan kemampuan prosedural tenaga penjualan, sehingga akan memungkinkan dan memotivasi mereka untuk mempelajari cara terbaik dalam menyelesaikan sebuah tugas.

Peranan kepemimpinan dalam setiap organisasi berbeda tergantung pada spesifikasinya. Perbedaan ini disebabkan oleh jenis organisasi, situasi sosial dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok. Adanya kenyataan peran fungsi seorang pemimpin perlu memiliki syarat-syarat tertentu yang cukup banyak agar seseorang yang akan menduduki jabatan dapat melaksanakan fungsi tugas dan

peranannya secara efektif. Pemimpin mengawali adanya suatu perubahan setelah penetapannya sebagai seorang pemimpin (Kotter, 1993). Kemudian mengkomunikasikan visi mereka dan strateginya untuk dimengerti dan dijadikan komitmen bagi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Menurut Moeljono (2003), Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi sebagian besar bergantung pada kualitas pemimpinnya, serta bagaimana cara pemimpin tersebut memimpin suatu organisasi. Dengan mengadopsi konsep Guru yang dicetuskan pertama kali oleh Raden Mas Suwardi Surjaningrat atau dikenal dengan Ki Hajar Dewantara, Moeljono mencoba mentransformasikan konsep tersebut secara luas menjadi Konsep Kepemimpinan. Konsep tersebut adalah : Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani, yang secara luas dijabarkan sebagai berikut ;

- a. Ing ngarsa sung tulada, dimana seorang pemimpin harus menjadi teladan atau contoh yang baik bagi bawahannya.
- b. Ing madya mangun karsa, dimana seorang pemimpin harus bertindak secara konsisten dalam memperhatikan dan menjaga bawahannya. Seorang pemimpin juga harus mampu memberikan dukungan dan semangat bagi bawahan.
- c. Tut wuri handayani, dimana seorang pemimpin harus mampu memberikan arahan dan rasa aman. Dengan arahan tersebut sehingga bawahan diberikan suatu peluang untuk berkarya.

Dalam penelitiannya juga Moeljono (2003) mengadopsi konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh Neil Snyder, James J. Dowd Jr dan Diane Morse Houghton dalam buku berjudul "VVC : Leadership for Quality Management, tahun 1994, dibahas tentang 3 formula manajemen dikatakan bahwa kepemimpinan yang unggul harus memiliki Vision (Visi), Value (Nilai) dan Courage (Keberanian).

- a. Vision, yaitu seorang pemimpin harus memiliki visi kemana organisasi tersebut akan dibawa sehingga dapat dirumuskan strategi serta implementasinya.
- b. Value, merupakan nilai yang dimiliki seorang pemimpin apakah ia mampu menjadi seorang pemimpin yang efektif atau tidak. Mencakup kemampuan personal dari pemimpin tersebut.
- c. Courage, dimana seorang pemimpin harus berani dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan perusahaannya.

Berdasarkan ketiga formula tersebut, Moeljono mengembangkan 2 fondasi untuk melengkapi ketiga formula tersebut yaitu :

- a) Kompetensi, yaitu kecakapan yang dimiliki seorang pemimpin mencakup kecakapan dalam teknis akademis (knowledge), kecakapan dalam praktek kepemimpinan (skill) dan kecakapan spiritual.
- b) Strong Character, yaitu pemimpin yang konsisten pada pendiriannya.

Kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh dari seseorang pemimpin terhadap para pengikutnya dalam mencapai suatu tujuan. Sehingga kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Tyagi (1985) dan Lagace (1991) telah melakukan studi mengenai perilaku kepemimpinan para manajer penjualan dan telah menemukan satu konstruk yang mempengaruhi motivasi kerja dan produktivitas pada kepercayaan pemimpin.

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaham, et.al, 1999).

Manajer penjualan mempunyai pengaruh yang besar dalam pembentukan sikap dan perilaku tenaga penjualan. Manajer penjualan memegang peranan penting dalam membentuk orientasi tujuan tenaga penjualan (Kohli, Shervani dan Challagala, 1998). Tujuan akhir dari pengawasan yang dilakukan oleh para manajer adalah tercapainya tujuan perusahaan, oleh karena itu pengawasan merupakan fungsi sentral dari setiap perusahaan.

Penelitian Cravens, dkk (1993), berpendapat bahwa manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan melalui sistem kontrol yang lebih mengarah pada perilaku. Pengawasan yang rutin serta pemberian arahan strategi, menunjukkan bentuk

kepedulian manajer terhadap kinerja tenaga penjual, sehingga dapat menimbulkan motivasi bagi tenaga penjual. Oleh karena itu hipotesis 1 yang diajukan adalah :

H₁ : Semakin tinggi aspek kepemimpinan maka akan meningkatkan motivasi penjualan

Rich (1997) yang telah melakukan penelitian pada sejumlah perusahaan di Amerika Serikat dengan sampel tenaga penjualan yang rata-rata mempunyai hubungan dekat dengan manajer penjualan mereka, menyimpulkan bahwa peran perilaku manajer secara langsung mempunyai pengaruh yang sangat kecil pada performa tenaga penjualan. Hal tersebut sebagai akibat adanya beda dan ketidakadilan perlakuan, ketidaklancaran komunikasi serta konsistensi perilaku manajer yang cenderung berubah. Padahal peran perilaku manajer masih diyakini sebagai *stimulant* ataupun *predictor* pada variabel-variabel yang relevan dalam pencapaian performa tenaga penjualan. Para tenaga penjualan melakukan orientasi pembelajaran pada *supervisor*, dimana tenaga penjualan mempunyai keinginan / motivasi yang kuat untuk usaha perbaikan keahlian penjualan dan orientasi performa yang memfokuskan pada ganjaran ekstrinsik yang bisa membentuk cita-cita tenaga penjualan dalam meraih sukses. (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998)

Peran perilaku manajer penjualan yang sudah diteliti Rich (1997), belum menunjukkan konsistensi pengaruh terhadap kinerja penjualan. Padahal dari uraian para periset telah diduga kuat bahwa perilaku manajer penjualan mempengaruhi

motivasi kerja bawahan yang pada akhirnya berdampak positif pada performa penjualan.

Begitu pula dengan hasil penelitian Schuler dan Jackson (1999) mengemukakan bahwa atasan memiliki kekuasaan untuk memberikan imbalan dan hukuman yang membuat bawahan mungkin merasa terancam. Evaluasi yang dilakukan atasan sering merupakan proses satu arah yang membuat bawahan merasa tidak nyaman dalam kondisi tersebut. Padahal atasan tersebut mungkin tidak memiliki kemampuan interpersonal yang diperlukan untuk memberikan umpan balik yang baik sehingga dia tidak dapat memberikan pengarahan yang membuat karyawan tidak sungguh-sungguh mendengarkan jika ada pengarahan dari atasan. Hal ini akan berdampak pada penurunan kinerja tenaga penjualan.

Namun disisi lain House dan Shamir (1993), berpendapat bahwa seorang pemimpin harus bisa menimbulkan suatu kesan kepada bawahannya melalui sifat-sifat kepercayaan, perilaku yang baik dan mempunyai legitimasi untuk dikembangkan, yaitu memimpin melalui keteladanan yang konsisten dalam mencapai sasaran organisasi. Manajer penjualan yang sukses adalah pemimpin yang bisa meyakinkan bahwa untuk mengorbankan tujuan pribadi demi tujuan kelompok/tim. Oleh karena itu manajer penjualan harus menyadari model kepemimpinannya sehingga sesuai dan diterima oleh para tenaga penjual, sehingga akan berdampak positif terhadap kepercayaan pada manajernya dan dengan adanya sinergi semakin mudah dalam pencapaian target penjualan.

Begitu pula dengan Moeljono (2003) berpendapat bahwa kegagalan atau keberhasilan suatu tujuan organisasi bergantung pada kualitas kepemimpinan

dalam suatu perusahaan, khususnya pada pola yang diterapkan si pemimpin dalam memimpin organisasinya. Moeljono menekankan pada kualitas serta kemampuan personal seorang pemimpin, dimana pemimpin yang handal mampu membawa bawahannya kearah tingkat kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu hipotesis 4 yang diajukan adalah :

H₂ : Semakin tinggi aspek kepemimpinan akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan

2.4. KEMAMPUAN MANAJERIAL TENAGA PENJUAL

Dalam membina hubungan dengan pelanggan, peran kemampuan tenaga penjual dalam memasarkan produk perusahaan dapat dikatakan memegang peranan penting, bahkan merupakan ujung tombak pemasaran. Kemampuan tersebut dimaksudkan sebagai suatu kelebihan yang dimiliki seseorang sehingga dapat diterima, dalam hal ini dapat diterima oleh konsumen. (Parwanti,2005).

Sumrall dan Sebastian (1999) melakukan penelitian terhadap pengaruh kebijakan orientasi penjualan sales manajer terhadap kepuasan kerja tenaga penjual dengan menggunakan dimensi orientasi penjualan top management, sales manager dan tenaga penjual untuk mengukur kinerja penjualan, menjelaskan orientasi penjualan sebagai upaya mengimplementasikan orientasi pasar dalam kegiatan penjualan melalui tugas penjualan, kebijakan penjualan, melakukan kegiatan penjualan, sales calls, personal selling, sales training, dan pengembangan sales program. Tenaga penjual merupakan faktor kritis yang berperan dalam menjalin hubungan antar penjual dan pembeli (Sharman, 1997).

Dari penelitian Diah, A dan Yoestini (2003), melakukan penelitian terhadap keterkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan pada konsumen dalam menjalin hubungan jangka panjang dengan konsumen yang dituju. Sehingga faktor-faktor kemampuan tenaga penjual perlu dicermati dan ditelaah lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Berhman, Perreault (1984), menjelaskan bahwa terdapat konflik kepentingan, dimana pada satu sisi komitmen terhadap pelanggan akan memotivasi tenaga penjual untuk memaksimalkan kinerja, dan disisi lain pada orientasi penjualan, tenaga penjual dituntut harus memuaskan perusahaan dengan menghasilkan keuntungan yang lebih. Konflik ini memaksa tenaga penjual untuk berkerja lebih terarah sehingga mampu menyeimbangkan dua kepentingan tersebut. Keseimbangan yang terbentuk akan dipengaruhi oleh seberapa besar tingkat kemampuan tenaga penjual dalam melakukan manajemen terhadap tugasnya. Seperti pandangan paradigma penjualan yang efektif, bahwa pelanggan akan loyal pada "sales people" dari pada perusahaannya (Weitz, Bradford, 1999).

Karena itu dalam usaha meningkatkan volume penjualan, harus dipilih strategi manajemen yang lebih menekankan pada prioritas peran sales personal yang memiliki sifat agresif dalam mempengaruhi pembeli serta mampu membangun ikatan emosional yang baik dengan pelanggan sehingga akan menimbulkan dampak loyalitas pelanggan terhadap tenaga penjual tersebut. Sikap agresif ini akan menciptakan interaksi antara tenaga penjual dan pelanggannya yang akan membawa dampak terciptanya transaksi transaksi penjualan yang secara langsung menyebabkan meningkatnya volume penjualan.

Pada dasarnya kinerja penjualan ditentukan oleh keberhasilan tenaga penjual dalam membangun sikap profesionalisme, khususnya kemampuan untuk memanajemenin dirinya dalam melaksanakan tugas penjualan secara cerdas seperti dalam melakukan kunjungan, mengefektifkan kunjungan, membangun jaringan dengan pelanggan lama dan pelanggan baru dalam proses selling-in (Ferdinand, 2000), sikap profesional tersebut pada gilirannya mampu menghasilkan dampak positif pada peningkatan kinerja penjualan.

Penelitian Tansu Baker (1999), bahwa kemampuan tenaga penjualan terdiri dari kemampuan menjual dan pengetahuan teknis. Kemampuan menjual meliputi kemauan dalam mendengarkan untuk mengidentifikasi dan memahami perhatian dari para pelanggannya, meyakinkan pelanggan serta menggunakan pertemuan yang telah dilakukan untuk meningkatkan pelanggan yang baru dan mampu berkomunikasi dalam presentasi penjualan. Tenaga penjual dalam kemampuan menjualnya juga harus bisa bekerja dalam memberikan solusi terhadap pertanyaan-pertanyaan dari pelanggan. Kemampuan tenaga penjual yang lainnya adalah pengetahuan teknis, yang meliputi pengetahuan produk, mengetahui pemakaian dan fungsi dari produk tersebut, mengembangkannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis kegunaan produk dalam usaha untuk mengidentifikasi ide-ide baru mengenai produk ataupun pelayanan tersebut.

Sedangkan Plank, Reid dan Pullins (1999) mengungkapkan bahwa jika terjadi hubungan antara penjual dan pembeli maka yang harus diperhatikan oleh pembeli adalah kepercayaan kepada tenaga penjual karena kepercayaan itu adalah

cerminan dari kemampuan tenaga penjual, dan kepercayaan tersebut adalah wujud dari tanggungjawab penjual karena telah mendapatkan suatu pengertian yang baik dari pembeli. Oleh karena itu hipotesis 2 yang diajukan adalah :

H₃ : Semakin tinggi kemampuan manajerial tenaga penjualan akan meningkatkan motivasi penjualan

Weitz (1981), Shapiro dan Weitz (1990) menyatakan bahwa pencapaian kinerja penjualan bergantung pada tingkat keagresifan tenaga penjual. Tingkat keagresifan ini akan nampak dari bagaimana aktifnya ia mengidentifikasi pelanggan potensial, orientasinya untuk selalu berprestasi tinggi, motivasinya untuk selalu menjual dengan melampaui target penjualan, yang dapat dicapai bila selalu ada upaya pembelajaran serta keinginan meningkatkan kemampuan dari tenaga penjualan tersebut.

Tanpa adanya keterampilan dan kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan manajemen terhadap dirinya (self manajemen) untuk melakukan kegiatan penjualan dengan baik, dapat dipastikan bahwa seseorang tersebut tidak akan mencapai sebuah tingkat kinerja penjualan yang efektif (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998). Oleh karena itu hipotesis 5 yang diajukan adalah :

H₄ : Semakin tinggi kemampuan manajerial tenaga penjualan maka akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan

2.5. MOTIVASI PENJUALAN

Pengertian motivasi selalu berkaitan dengan perbuatan atau tindakan seseorang. Tindakan ini tidak terjadi begitu saja, namun ada faktor-faktor yang mendorong atau mempengaruhinya. Secara etimologis, kata motivasi berasal dari kata motif, yang artinya dorongan, kehendak, alasan dan kemauan. Maka Motivasi adalah dorongan-dorongan yang membangkitkan dan mengarahkan kelakuan individu. Motivasi bukanlah tingkah laku, melainkan kondisi internal yang kompleks dan tidak dapat diamati secara langsung, akan tetapi mempengaruhi tingkah laku (Shalahuddin, 1990).

Menurut Oren Harare (1995), mengatakan motivasi adalah upaya yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, motivasi melibatkan keuletan dan ketekunan dengan pengertian usaha yang lebih keras untuk mencapai sesuatu. Layman Porter dan Raymond Miles (1990) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu sistem yang dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu : Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik situasi kerja.

Teori motivasi yang dikemukakan Federick Herzberg bahwa ada dua faktor yaitu faktor yang membuat orang puas dan tidak puas. Dalam penelitian motivasi ada serangkaian ekstrinsik, keadaan pekerjaan (job context) yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan bila kondisi itu tidak ada.

Menurut Michael Armstrong (1994), motivasi merupakan sesuatu yang memulai gerakan yang membuat seseorang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu, faktor motivasi tersebut antara lain :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Kesempatan Promosi
4. Supervisi
5. Rekan kerja

Schuler dan Jackson (1999) mengemukakan bahwa uang sebagai insentif yang diberikan kepada karyawan merupakan motivator yang ampuh karena dinilai langsung sebagai imbalan serta memudahkan pembelian barang yang diberi nilai.

Konsep motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong seseorang menggunakan kemampuan sepenuhnya untuk melakukan tugasnya (Wilson, 1990). Kemampuan untuk mengerjakan tugas secara sungguh-sungguh dipengaruhi oleh tingkat kebutuhan individu, karena adanya kebutuhan akan financial dan kebutuhan ingin maju dalam karier sehingga mendorong seseorang bekerja dengan sungguh-sungguh agar mencapai hasil yang memuaskan.

Kinerja penjualan merupakan sebuah achievement yang dihasilkan oleh tenaga penjual atau organisasi penjualan sebagai akibat interaksi aktivitas orientasi pasar dari manajemen dan orientasi kemampuan manajerial dari tenaga penjualan serta motivasi prestasi seorang tenaga penjual (Churchil, Ford dan Walker, 1990).

Berbeda halnya dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Amabile (1998) dalam penelitian tentang faktor pendorong yang mempengaruhi kinerja pemasaran yang menjelaskan bahwa secara garis besar ada dua faktor yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yaitu faktor situasional dan motivasional, dimana faktor situasional berpengaruh secara signifikan, sedangkan faktor motivasional tidak terbukti berpengaruh secara signifikan.

Disisi lain pada konsepsi proses supervisi tenaga penjualan dimana tanpa adanya rencana pemasaran yang jelas dari pimpinan atau manajer pemasaran, akan menyebabkan tidak maksimalnya kinerja tenaga penjual, seperti kecenderungan bekerja lebih santai dengan resiko kegagalan yang tinggi, sehingga akan berdampak pada pencapaian sasaran pemasaran (Menon,et,al,1996). Pendapat ini memperkuat bahwa motivasi akan berpengaruh dalam membangkitkan kinerja yang menghasilkan prestasi. Dengan demikian, bila target atau standar kerja, program kerja, sistem penghargaan baik berupa insentif finansial maupun karier dari manajemen ditentukan secara jelas, maka akan memunculkan motivasi yang akan mendorong seorang tenaga penjual melakukan suatu kegiatan secara tekun untuk mencapai prestasi yang berwujud peningkatan kinerja penjualan misalnya dalam mencapai target volume penjualan. Oleh karena itu hipotesis 3 yang diajukan adalah :

H₅ : Semakin tinggi motivasi penjualan akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan

2.6 PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian terdahulu yang dapat menjadi rujukan dalam penulisan penelitian ini antara lain :

TABEL 2.1
RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU

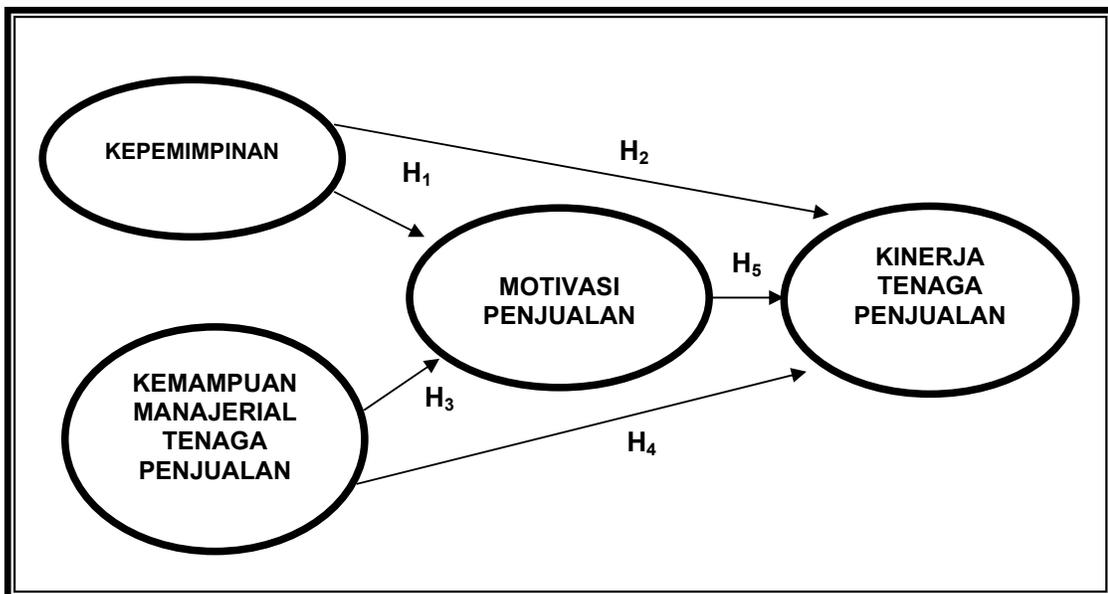
NO	JUDUL	PENELITI	VARIABEL YANG DIUKUR	HASIL
1	Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Aspac Inti Corp.)	Emilia Rosyana Putri (2000)	Faktor Upah, Lingkungan, Kesempatan Promosi, Keselamatan Kerja dan Keamanan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Faktor Motivasi Kerja berhubungan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.
2	The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on A Manufacturing Task	M.Sea, (1999)	Leadership style dan Performance improvement	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dalam memotifasi karyawan kearah peningkatan kinerja
3	Dimension and Types of Supervisory Control : Effect on Sales Person Performance and Satisfaction	Goutam N. Challagalla dan Tassaduq A. Shervani (1996)	Manajer dan Tenaga Penjualan	<p>Penelitian membahas teori dan praktek mengenai dampak dari kontrol supervisor terhadap individu tenaga penjualan serta memberikann petunjuk bagi manajer penjualan dalam mengembangkan kontrol pengawasan yang efektif. Beberapa temuan dalam penelitian ini yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Capability Control. Manajer penjualan yang memperhatikan peningkatan skill kemampuan dan penghargaan tenaga penjualan cenderung akan meningkatkan motivasi, kenyamanan kerja, hubungan yang produktif, sehingga akan meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjualan. b. Acivity Control. Supervisor dapat menggunakan kontrol aktivitas untuk mendorong tenaga penjual dalam meningkatkan ketertarikan jangka panjang pada konsumen. c. Output Control. Penghargaan akan output justru memiliki efek negatif pada kinerja dan kepuasan

NO	JUDUL	PENELITI	VARIABEL YANG DIUKUR	HASIL
4	Empowered Selling Teams : How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes	Monica L. Perry, Craig L. Pearce and Hendry P.Sims, Jr. (1999)	Kepemimpinan dan Tenaga Penjualan	Membangun model tim penjualan dimana karakteristik dan model kepemimpinan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap anggota tim.
5	Studi Mengenai Pengelolaan Tenaga Penjualan	Augusty Ferdinand dan Agustina Asatuan (2004)	Orientasi Pasar Manajemen, Orientasi Kemampuan Manajerial Tenaga Penjual, Motivasi Prestasi dan Kinerja Penjualan	Semakin besar perhatian orientasi pasar manajemen pada tenaga penjualan dengan kebijakan yang mendukung, seperti kejelasan komitmen pada pelanggan, kejelasan sistem internal perusahaan menyangkut tugas dan sistem reward serta sistem pengembangan kemampuan salesforce. Meningkatnya kemampuan melalui orientasi belajar secara kreatif dapat mendorong daya saing, meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga kemungkinan meningkatnya kinerja penjualan semakin besar.
6	Studi Mengenai Perilaku Manajer Penjualan dan Performa Penjualan	Martono (2004)	Manajer Penjualan, Motivasi Tenaga Penjual, Kepuasan Kerja dan Performa Tenaga Penjualan	Dari penelitian ini diperoleh bahwa variable perilaku manajer akan meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer, motivasi tenaga penjualan dan kepuasan kerja. Peningkatan peran perilaku manajer atau supervisor penjualan berpengaruh signifikan pada performa tenaga penjualan. Optimalisasi peran manajer dapat tercipta bila manajer mampu menciptakan kepercayaan, motivasi dan suasana kepuasan kerja para tenaga penjual.

2.7 KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan selanjutnya dibentuk sebuah kerangka pemikiran penelitian yang akan digunakan sebagai acuan dalam pemecahan masalah. Kerangka pemikiran penelitian yang dibentuk ditampilkan pada gambar 2.1 sebagai berikut :

GAMBAR 2.1
KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini

Berdasarkan hasil penelitian Churchill, Ford dan walker (1990), disimpulkan bahwa kinerja penjualan merupakan sebuah achievement yang dihasilkan oleh tenaga penjualan atau organisasi penjualan sebagai akibat interaksi aktivitas orientasi pasar dari manajemen dan orientasi kemampuan manajerial dari tenaga penjualan serta motivasi prestasi seorang tenaga penjualan.

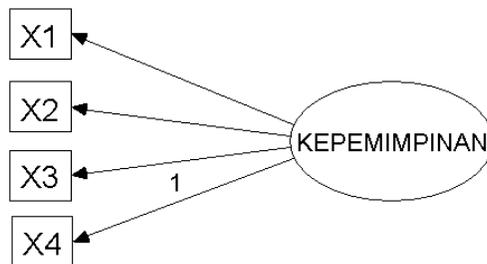
2.8 Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya

2.8.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh dari seseorang pemimpin terhadap para pengikutnya dalam mencapai suatu tujuan. Sehingga kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Indikator yang digunakan dalam penilaian kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- (1) Memberikan contoh yang baik (X1)
- (2) Konsisten dalam mengambil keputusan (X2)
- (3) Memberikan solusi dari permasalahan bawahan (X3)
- (4) Memberikan dukungan kepada bawahan (X4)

Gambar 2.2
Indikator Variabel Aspek Kepemimpinan



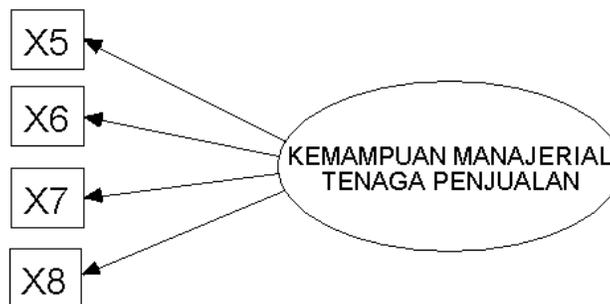
Sumber : Moeljono (2003), Kohli, Shervani dan Challagalla (1998),
Shaham,et,al (1999)

2.8.2 Kemampuan Manajerial Tenaga Penjualan

Kemampuan manajerial tenaga penjualan didefinisikan sebagai kemampuan untuk memanejemeni dirinya dalam melaksanakan tugas penjualan secara cerdas seperti dalam melakukan kunjungan, mengefektifkan kunjungan, membangun jaringan dengan pelanggan lama dan pelanggan baru dalam proses selling-in (Ferdinand, 2000), sikap profesional tersebut pada gilirannya mampu menghasilkan dampak positif pada peningkatan kinerja penjualan. Indikator yang digunakan dalam penilaian kemampuan manajerial tenaga penjualan adalah sebagai berikut :

- (1) Kemampuan membuka jaringan pelanggan baru (X5)
- (2) Pengetahuan yang baik mengenai produk (X6)
- (3) Komunikasi (X7)
- (4) Keterampilan dalam menjalankan tugas (X8)

Gambar 2.3
Indikator Variabel Aspek Kemampuan Manajerial Tenaga Penjualan



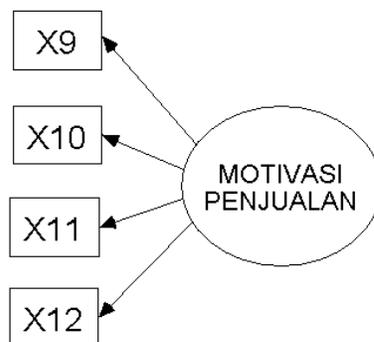
Sumber : Ferdinand dan Asatuan (2004), Tansu Baker (1999)

2.8.3 Motivasi Penjualan

Konsep motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong seseorang menggunakan kemampuan sepenuhnya untuk melakukan tugasnya (Wilson, 1990). Menurut Michael Amstrong (1994), motivasi merupakan sesuatu yang memulai gerakan yang membuat seseorang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi penjualan adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri (X9)
2. Kesempatan Promosi (X10)
3. Supervisi (X11)
4. Insentif (X12)

Gambar 2.4
Indikator Variabel Aspek Motivasi Penjualan



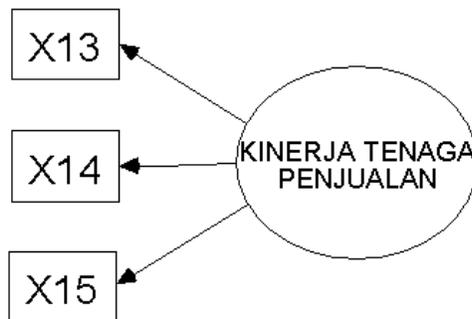
Sumber : Amstrong (1994), Schuler dan Jackson (1999)

2.8.4 Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan dapat didefinisikan sebagai tingkat/derajat tenaga penjualan dalam memenuhi tugas-tugas penjualan baik itu dari sisi pencapaian hasil maupun perilaku (teknik) penjualan (Evans, Schultz, Gremler, Pass dan Wolf, 2002). Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja tenaga penjualan adalah sebagai berikut :

- 1) Kemampuan dalam menutup penjualan (closing sale) (X13)
- 2) Total volume penjualan (X14)
- 3) Kemampuan mendapatkan pelanggan baru (X15)

Gambar 2.5
Indikator Variabel Aspek Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : *Castleberry et.al,1999*

2.9 Kesimpulan

Pada bab ini, terbentuklah kerangka pemikiran teoritis hubungan antara indikator dan faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja tenaga penjualan. Topik penelitian dibagi menjadi empat bagian utama yaitu kepemimpinan, kemampuan manajerial tenaga penjual, motivasi penjualan dan kinerja tenaga penjualan dalam rangka mengeksplorasi bidang penelitian yang dibagi dalam bidang utama. Hipotesis telah dikembangkan bersama dengan menggunakan model yang menunjukkan hubungan antar bagian tersebut.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini menggambarkan penelitian yang diarahkan untuk menganalisa sebuah model kinerja tenaga penjual pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Kudus. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model yang telah dibentuk pada bab II akan dipakai sebagai landasan teori untuk penelitian ini. Pembahasan yang ada dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data yang akan diuraikan dalam sub-bab berikut ini.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Jenis data ini diperoleh secara langsung dari sumbernya, yaitu pegawai BRI yang bertindak sebagai tenaga penjualan kartu kredit.

3.2.2 Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk menyusun penelitian ini.

3.2.3 Sumber Data

Data yang diperoleh untuk penelitian ini diperoleh langsung dari hasil jawaban kuisioner yang disebar pada pegawai BRI sekaligus bertindak sebagai tenaga penjualan yang secara langsung bergerak sebagai pemasar kartu kredit di wilayah kota Kudus.

3.3 Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995).

Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan populasi sebanyak 130 orang pegawai BRI Cabang Kudus yang juga bertindak sebagai tenaga penjualan kartu kredit, namun hanya 118 orang responden yang menjawab kuesioner karena 12 orang responden dalam kondisi yang tidak memungkinkan untuk memberikan jawaban kuesioner, dikarenakan pegawai tersebut sedang cuti kerja, menjalani perjalanan dinas ke luar kota atau dalam keadaan sakit sehingga tidak masuk kerja. Data jawaban dari responden tersebut kemudian dianalisis kesesuaiannya dengan model penelitian yang dikembangkan dari kerangka teoritis dengan menggunakan analisis konfirmatori The Structural Equation Modeling (SEM).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode survei melalui daftar pertanyaan (kuisisioner) kepada pegawai BRI cabang Kudus sebagai tenaga penjualan yang bergerak langsung dalam memasarkan kartu kredit di wilayah Kudus. Metode survei bertujuan untuk meliputi banyak orang sehingga hasil survei dapat dipandang mewakili populasi atau merupakan generalisasi.

Adapun bentuk survei yang dijalankan adalah survei secara individu, dimana survei dijalankan oleh peneliti dengan menemui responden secara bertatap muka. Adapun daftar pertanyaan yang diajukan pada responden berupa daftar pertanyaan tertutup dan daftar pertanyaan terbuka.

Daftar pertanyaan tertutup, yaitu digunakan untuk mendapatkan data tentang variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini. Sedang daftar pertanyaan terbuka digunakan untuk menggali informasi lebih dalam alasan pemilihan jawaban dari responden. Pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner dibuat dengan menggunakan teknik skala bukan pembandingan (*non-comparative scale*). Dalam teknik skala bukan pembandingan, pengukuran hanya dilakukan pada satu objek saja tanpa memperhatikan objek lain (Istijanto, 2005). Adapun desain skala menggunakan skala 1 hingga 7 kategori dari “sangat setuju” (SS) sampai dengan “sangat tidak setuju” (STS).

Adapun contoh kuisioner dan pilihan jawaban pada penelitian ini:

Manajer memberikan insentif jika target penjualan kartu kredit tercapai

SS			STS			
1	2	3	4	5	6	7

Bagaimana bentuk insentif yang anda peroleh :

Sehingga dari pernyataan jawaban “sangat tidak setuju” diberi nilai 1, hingga pada pernyataan jawaban “sangat setuju” diberi nilai maksimal 7 serta dengan asumsi jawaban 1–3 cenderung mengarah pada pernyataan tidak setuju dan jawaban 5–7 cenderung mengarah pada pernyataan setuju. Selain itu peneliti menambahkan daftar pertanyaan terbuka yang berupa alasan yang mendasari jawaban responden.

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Analisis Data Kuantitatif

Pada penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif, dimana merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas (sebab-akibat) yang digunakan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikatnya, serta faktor-faktor didalamnya. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dengan menggunakan

program AMOS. Permodelan dengan SEM memungkinkan dijawabnya pertanyaan penelitian secara dimensional.

Model persamaan struktural (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif murni “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000). 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.

Teknik SEM pada penelitian ini menggunakan dua macam model, yaitu:

1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisa ini digunakan untuk mengkonfirmasi faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmasi digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor nilai pelanggan, hambatan pindah, kepercayaan, retensi pelanggan, perilaku mencari variasi dan kemungkinan menghentikan hubungan.

2. *Regression Weight*

Dalam SEM, *Regression Weight* digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh:

- a. Variabel kepemimpinan (H_1), kemampuan manajerial tenaga penjualan (H_3) dan motivasi penjualan (H_5) terhadap kinerja tenaga penjualan.
- b. Variabel kepemimpinan (H_2) dan kemampuan manajerial tenaga penjualan (H_4) terhadap kinerja tenaga penjualan

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Sedang *Structural Model* atau Model Struktural adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor.

Menurut Ferdinand (2000, p.30), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), yaitu:

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

Dalam SEM, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan *Path Diagram* atau diagram alur

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

a. *Exogenous constructs* atau konstruk eksogen

Dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. *Endogenous construct* atau konstruk endogen

Merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- *Structural Equation* atau persamaan struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Rumus yang dikembangkan adalah:

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- *Measurement model* atau persamaan spesifikasi model pengukuran

Digunakan untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

4. Memilih matrik input dan estimasi model.

Pada penelitian ini matrik inputnya adalah matrik kovarian atau matrik korelasi. Hal ini dilakukan karena fokus SEM bukan pada data individual, tetapi pola hubungan antar responden. Dalam hal ini ukuran sampel memegang peranan penting untuk mengestimasi kesalahan sampling. Untuk itu ukuran sampling jangan terlalu besar karena akan menjadi sangat sensitif sehingga akan sulit mendapatkan ukuran *goodness of fit* yang baik, setelah model dibuat dan input data dipilih, maka dilakukan analisis model kausalitas dengan teknik estimasi yaitu teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation Method*. Teknik ini dipilih karena ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kecil (100-200 responden).

5. Menganalisa kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p.46), beberapa indikasi problem identifikasi:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.

- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)

6. Evaluasi kriteria goodness of fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p.52), beberapa indeks kesesuaian dan *cut of value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak antara lain:

- a. X^2 - *Chi-Square* statistik, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*-nya rendah. Semakin kecil nilai *Chi-Square*, semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
- c. GFI (*Goodness of fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), di mana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.

- e. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *Chi-Square*, X^2 dibagi DF-nya, disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line* model, di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), di mana mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI ≥ 0.95

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini:

Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
X ² -Chi-Square	Diharapkan kecil
Significanced Probability	
RMSEA	
GFI	
AGFI	
CMIN/DF	
TLI	
CFI	

Sumber : Ferdinand (2000, p.59)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat-syarat pengujian. Hair et. al. (dalam Ferdinand, 2000, p.62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu ≥ 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

3.6 Kesimpulan

Pada bab III ini telah dijelaskan metodologi penelitian yang digunakan dalam studi. Desain penelitian dan metode pengumpulan data yang tepat telah diterangkan. Prosedur pengumpulan data digambarkan secara garis besar dan proses pengukuran telah dikembangkan.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Dalam bab IV ini disajikan profil data deskriptif dari penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistik yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis yang telah diajukan didalam bab II. Alat analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif untuk menggambarkan indeks jawaban responden dari berbagai konstruk yang dikembangkan serta statistik diferensial untuk pengujian hipotesis, khususnya dengan menggunakan analisis dalam model Structural Equation Modeling (SEM).

4.1 Deskripsi Umum Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode menyebar kuesioner kepada 118 pegawai BRI cabang Kudus sebagai tenaga penjualan kartu kredit pada BRI Cabang Kudus. Dari total populasi sebanyak 130 orang pegawai BRI, ternyata hanya 118 orang yang dijadikan sebagai objek penelitian, karena sebanyak 12 orang ternyata dalam kondisi yang tidak memungkinkan untuk memberikan jawaban dikarenakan cuti, ijin sakit, sedang melakukan perjalanan dinas ke luar kota. Penelitian ini sendiri dilakukan lebih kurang 2 minggu oleh peneliti.

Dari pengalaman lapangan dapat dilaporkan bahwa tanggapan responden terhadap peneliti sebagian besar positif, peneliti relatif mudah dalam menjangkau responden karena unit kerja responden masih berada dalam satu kota.

4.2 Deskripsi Umum Responden

4.2.1 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari 118 responden yang diambil, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Σ	%
Pria	77	65.25
Wanita	41	34.75
Σ	118	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan data diatas nampak bahwa responden pria merupakan responden terbanyak yaitu 77 responden atau sebesar 65.25 persen dari total 118 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sedangkan responden wanita sebanyak 41 responden sebesar 34,75 persen dari total responden.

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa jumlah pegawai BRI berjenis kelamin pria lebih banyak dibandingkan dengan pegawai wanita. Hal ini seharusnya mendukung kinerja penjualan kartu kredit sebab jam kerja pegawai pria relatif lebih fleksibel, berbeda dengan pegawai wanita yang cenderung terbatas pada jam malam sesuai dengan adat yang berlaku.

4.2.2 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Dari 118 responden yang diambil, komposisi responden berdasarkan lama bekerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2

Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja (Tahun)	Σ	%
≤ 5	31	26.3
$> 5 - 10$	17	14.4
$> 10 - 15$	22	18.6
$> 15 - 20$	17	14.4
$> 20 - 25$	16	13,6
> 25	15	12,7
Σ	118	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden dengan masa kerja kurang dari sama dengan 5 tahun sebanyak 31 orang (26,3 persen), responden dengan masa kerja diatas 5 hingga 10 tahun sebanyak 17 orang (14,4 persen), responden dengan masa kerja diatas diatas 10 hingga 15 tahun sebanyak 22 orang (18,6 persen), responden dengan masa kerja diatas 15 hingga 20 tahun sebanyak 17 orang (14,4 persen), responden dengan masa kerja diatas 20 hingga 25 tahun sebanyak 16 orang (13,6 persen) sedangkan untuk responden dengan masa kerja diatas 25 Tahun sebanyak sebanyak 15 Orang (12,7 persen).

Dari tabel diatas terlihat bahwa sebagian besar pegawai BRI masih berada pada usia kerja produktif yang seharusnya mendukung kinerja penjualan kartu kredit BRI . Pada usia kerja produktif, pegawai cenderung lebih mudah dimotivasi serta diarahkan dalam kegiatan penjualan kartu kredit BRI.

4.2.3 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Divisi Kerja

Dari 118 responden yang diambil, komposisi responden berdasarkan divisi kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Divisi Kerja

Jabatan	Σ	%
Frontliners*	51	43.2
Back Office	12	10.2
Account Officer / Mantri	34	28.8
Sepervisor / KA UNIT	19	16.1
Asst. Manajer	2	1,7
Σ	118	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

*Frontliners = Customer service dan Teller

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berada pada posisi frontliners sebanyak 51 orang (43,2 persen), pada posisi back office sebanyak 12 orang (10,2 persen), untuk posisi Account Officer/mantri sebanyak 34 orang (28,8 persen) sedangkan untuk responden yang berstatus

Supervisor/KAUNIT sebanyak 19 Orang (16,1 persen) dan asisten manajer hanya sebanyak 2 orang (1,7 persen). Pegawai BRI cabang Kudus sebagian besar berada pada posisi frontliners dan account officer sehingga kesempatan untuk berinteraksi dengan nasabah sangat besar sehingga hal ini merupakan suatu potensi untuk melakukan pemasaran kartu kredit.

4.2.4 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan Keluarga

Dari 118 responden yang diambil, komposisi responden berdasarkan jumlah tanggungan keluarga adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan
Jumlah Tanggungan Keluarga

TANGGUNGAN KELUARGA	Σ	%
0	21	17,8
1 – 3	52	44,1
4 – 6	36	30,5
> 6	9	7,6
Σ	118	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan tabel diatas, tampak bahwa mayoritas responden dengan jumlah tanggungan 1 – 3 orang sebanyak 44,1 persen dari total responden. Sedangkan jumlah tanggungan terbanyak yaitu diatas 6 orang sebanyak 9 responden atau sebesar 7,6 persen dari total responden.

Pegawai yang memiliki tanggungan keluarga cenderung lebih mudah termotivasi untuk menjadi tenaga penjualan kartu kredit BRI bila ada suatu reward yang dapat meningkatkan kesejahteraan mereka.

4.2.5 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Posisi Unit Kerja

Dari 118 responden yang diambil, komposisi responden berdasarkan unit kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Posisi Unit Kerja

Unit Kerja	Σ	%
BRI CABANG	37	31,35
BRI UNIT	81	68,65
Σ	118	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan tabel diatas, tampak bahwa mayoritas responden dengan posisi unit kerja kantor BRI Unit sebanyak 81 responden atau sebesar 68,65 persen dari total yang tersebar pada 14 unit kerja di wilayah Kudus. Sedangkan 37 responden atau 31,35 persen dari total responden berada pada unit kerja BRI kantor cabang.

4.2.6 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Status Tempat Tinggal

Dari 118 responden yang diambil, komposisi responden berdasarkan status tempat tinggal adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Responden Berdasarkan Status Tempat Tinggal

Status Tempat Tinggal	Σ	%
Milik Sendiri	73	61,9
Sewa/Kost	26	22,0
Milik Keluarga	16	13,6
Lain-lain	3	2,5
Σ	118	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan tabel diatas, tampak bahwa mayoritas responden memiliki tempat tinggal sendiri berjumlah 73 responden atau 61,9 persen dari total responden. Untuk responden yang memiliki rumah berstatus sewa/kost sebanyak 26 responden atau 22 persen dari total responden. Sebanyak 16 responden atau 13,6 persen dari total responden masih bertempat tinggal bersama orangtua (keluarga), sedangkan 3 responden atau sebesar 2,5 persen dari total responden bertempat tinggal di rumah dinas BRI.

Banyaknya pegawai yang sudah memiliki rumah sendiri dapat diasumsikan bahwa mereka berada pada tingkat ekonomi menengah sehingga mereka lebih mudah dalam berinteraksi dengan lingkungan sekitar tempat tinggal, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai sarana memasarkan kartu kredit.

4.3 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji validitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Analisis faktor konfirmatori ini dilakukan dalam 3 tahap. Tahap pertama (*confirmatory factor analysis-1*) mengukur dimensi-dimensi yang membentuk 2 konstruk eksogen dengan 8 *observed variable*. Tahap kedua (*confirmatory factor analysis-2*) mengukur 2 konstruk endogen dengan 7 *observed variable*. Tahap selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) model keseluruhan.

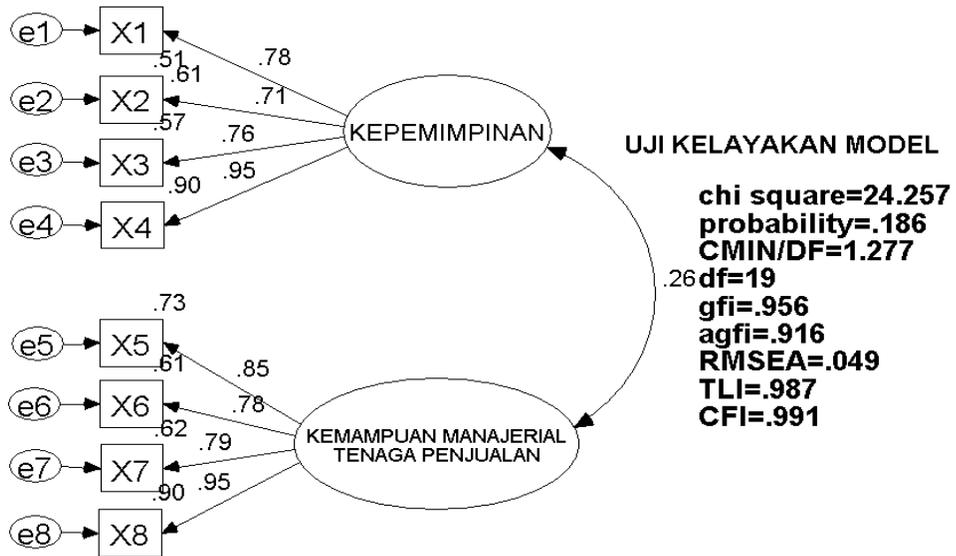
Hasil pengolahan data untuk masing-masing tahap analisis faktor konfirmatori adalah sebagaimana disajikan pada gambar-gambar berikut :

1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian, yang terdiri dari 2 konstruk eksogen dengan 8 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini terlihat pada Gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber : data primer, diolah, 2008

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen tersebut terlihat pada Tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7

**Hasil pengujian kelayakan Model
 Confirmatory Factor Analysis – 1**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	30,143 (5%,19)	24,257	Baik
Probability	≥ 0,05	0,186	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,049	Baik
GFI	≥ 0,90	0,956	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,916	Baik
TLI	≥ 0,95	0,987	Baik
CFI	≥ 0,95	0,991	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,277	Baik

Sumber : data primer yang diolah untuk tesis

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah **memenuhi kriteria goodness of fit** yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,186, atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,956), TLI (0,987), CFI (0,991), RMSEA (0,049), AGFI (0,916) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ketiga variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.8
Standarisasi Regression Weights
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2 <--- KEPEMIMPINAN	.712	.080	9.148	***	par_2
X1 <--- KEPEMIMPINAN	.782	.083	10.937	***	par_3
X4 <--- KEPEMIMPINAN	.947				
X3 <--- KEPEMIMPINAN	.757	.078	10.189	***	par_4
X6 <--- KEMAMPUAN MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.783	.070	11.289	***	par_5
X5 <--- KEMAMPUAN MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.851	.071	13.545	***	par_6
X7 <--- KEMAMPUAN MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.786	.069	11.760	***	par_7
X8 <--- KEMAMPUAN MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.947				

Sumber : data primer, diolah, 2008

*** = Probabilitas dibawah 0,001 (Sangat kecil)

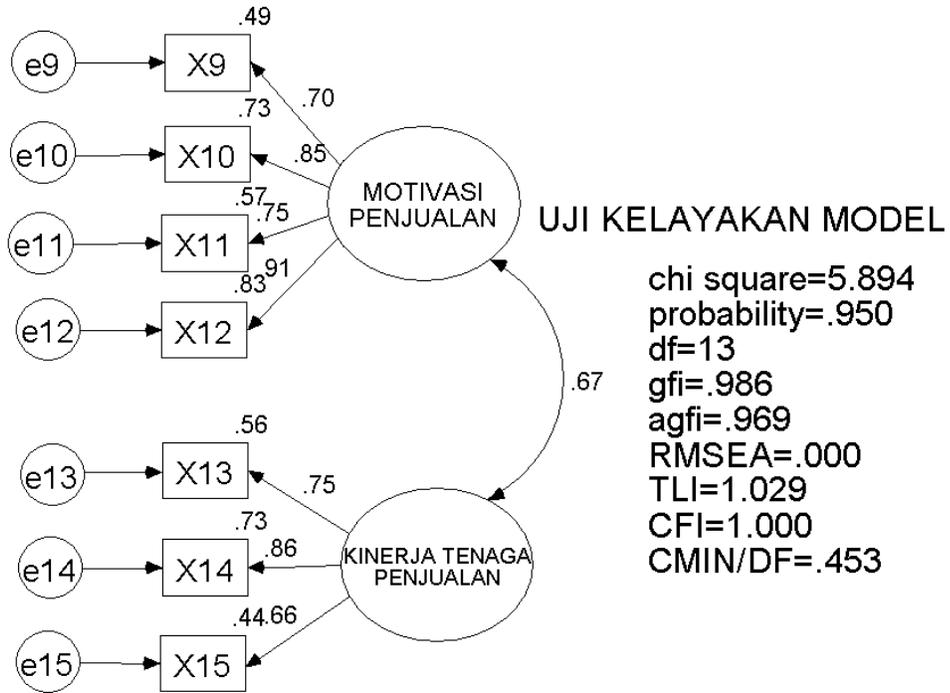
Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 untuk seluruh indikator. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini sama dengan tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen. Variabel laten/konstruk endogen yang digunakan terdiri dari 2 konstruk endogen dengan 7 *observed variable*.

Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini terlihat pada Gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : data primer, diolah, 2008

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk endogen tersebut terlihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Hasil pengujian kelayakan Model
Confirmatory Factor Analysis - 2

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	22,362 (5%,13)	5,894	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,950	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,986	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,969	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,029	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,453	Baik

Sumber : data primer yang diolah untuk tesis

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah **memenuhi kriteria goodness of fit** yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 5,894, atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,986), TLI (1,029), CFI (1,000), RMSEA (0), AGFI (0,969) memberikan konfirmasi yang

cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading faktor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.10
Standarisasi Regression Weights
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X9 <---MOTIVASI_PENJUALAN	.702				
X12<---MOTIVASI_PENJUALAN	.910	.141	9.016	***	par_1
X11<---MOTIVASI_PENJUALAN	.753	.129	7.645	***	par_2
X10<---MOTIVASI_PENJUALAN	.853	.141	8.477	***	par_3
X14<---KINERJA TENAGA_PENJUALAN	.857	.195	7.000	***	par_4
X13<---KINERJA TENAGA_PENJUALAN	.746	.185	6.586	***	par_5
X15<---KINERJA TENAGA_PENJUALAN	<u>.661</u>				

Sumber : data primer, diolah, 2008

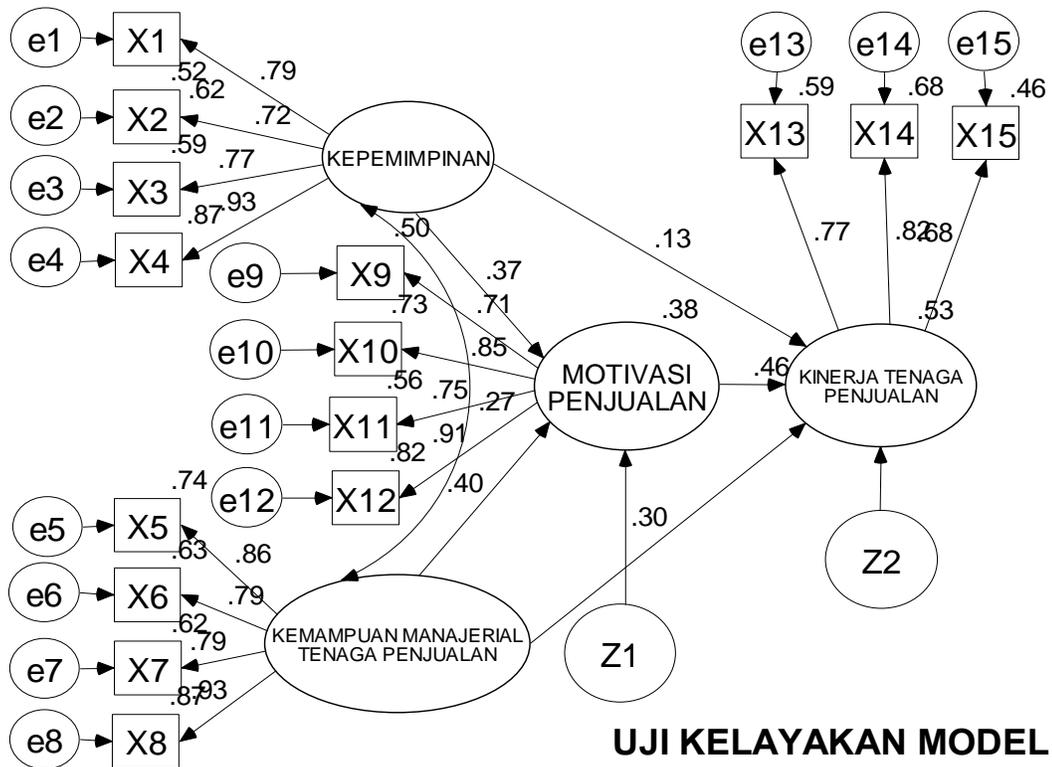
*** = Probabilitas dibawah 0,001 (Sangat kecil)

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran varibel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konformatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

3. Structural Equation Model (SEM)

Uji kelayakan model keseluruhan dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model (SEM)*, yang sekaligus digunakan untuk menganalisis hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian model melalui SEM adalah seperti yang ditampilkan dalam Gambar 4.3 berikut:

Gambar 4.3
Hasil Analisis *Structural Equation Model (SEM)*



UJI KELAYAKAN MODEL

chi square=88.627
probability=.344
CMIN/DF=1.055
df=84
gfi=.916
agfi=.880
RMSEA=.022
TLI=.994
CFI=.996

Sumber : data primer, diolah, 2008

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11
Hasil pengujian kelayakan Model
Confirmatory Factor Analysis

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	106,395 (5%, 84)	88,627	BAIK
Probability	≥ 0,05	0,344	BAIK
RMSEA	≤ 0,08	0,022	BAIK
GFI	≥ 0,90	0,916	BAIK
AGFI	≥ 0,90	0,880	MARJINAL
TLI	≥ 0,95	0,994	BAIK
CFI	≥ 0,95	0,996	BAIK
CMIN/DF	≤ 2,00	1,055	BAIK

Sumber : data primer yang diolah untuk tesis

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa sebagian besar konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM **memenuhi kriteria *goodness of fit*** yang telah ditetapkan. Ukuran *goodness of fit* yang menunjukkan kondisi yang fit hal ini disebabkan oleh angka Chi-square sebesar 88,627 yang lebih kecil dari cut-off value yang ditetapkan (106,395) dengan nilai probability 0,344 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan

matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik yaitu TLI (0,994); CFI (0,996); CMIN/DF (1,055); RMSEA (0,022); GFI (0,916) memenuhi kriteria *goodness of fit*. Sedangkan nilai AGFI (0,880) masih berada dalam batas toleransi sehingga dapat diterima. Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.12
Standarisasi Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P
MOTIVASI_PENJUALAN	<--- KEPEMIMPINAN	.371	.095	4.033	***
MOTIVASI_PENJUALAN	<--- KEMAMPUAN MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.403	.086	4.395	***
KINERJA TENAGA_PENJUALAN	<--- MOTIVASI_PENJUALAN	.461	.088	3.923	***
KINERJA TENAGA_PENJUALAN	<--- KEPEMIMPINAN	.126	.078	1.245	.213
KINERJA TENAGA_PENJUALAN	<--- KEMAMPUAN MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.299	.072	2.923	.003
X3	<--- KEPEMIMPINAN	.769	.079	10.372	***
X6	<--- KEMAMPUAN MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.792	.071	11.476	***
X2	<--- KEPEMIMPINAN	.724	.081	9.354	***
X1	<--- KEPEMIMPINAN	.787	.084	11.069	***
X4	<--- KEPEMIMPINAN	.930			
X5	<--- KEMAMPUAN MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.862	.072	13.717	***
X7	<--- KEMAMPUAN MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.790	.071	11.699	***
X8	<--- KEMAMPUAN MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.932			
X9	<--- MOTIVASI_PENJUALAN	.706	.087	9.101	***
X10	<--- MOTIVASI_PENJUALAN	.855	.076	12.363	***
X11	<--- MOTIVASI_PENJUALAN	.750	.078	10.000	***
X12	<--- MOTIVASI_PENJUALAN	.908			
X13	<--- KINERJA TENAGA_PENJUALAN	.765			
X15	<--- KINERJA TENAGA_PENJUALAN	.679	.122	6.753	***
X14	<--- KINERJA TENAGA_PENJUALAN	.824	.131	8.031	***

Sumber : data primer, diolah, 2008

*** = Probabilitas dibawah 0,001 (Sangat kecil)

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa sebagian besar indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan

hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Sedangkan nilai *loading factor* (std. estimate) untuk masing-masing indikator semua lebih besar dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Selanjutnya perlu dilakukan uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan melalui nilai *probability* (P) dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Namun demikian untuk mendapatkan model yang baik, terlebih dahulu akan diuji masalah penyimpangan terhadap asumsi SEM.

4.4 Analisis Asumsi SEM

1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data diuji dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari data yang digunakan. Apabila nilai CR pada *skewness* maupun *kurtosis* data berada pada rentang antara ± 2.58 , maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi normal pada tingkat signifikansi 0.01 (Ferdinand, 2006). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.13

Tabel 4.13
Uji Normalitas Data

Variable	Min	max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
X15	3.000	7.000	-.215	-.954	-.863	-1.913
X14	3.000	7.000	-.158	-.701	-.989	-2.193
X13	2.000	7.000	-.008	-.036	-.923	-2.047
X9	2.000	7.000	-.044	-.196	-1.013	-2.246
X10	2.000	7.000	-.060	-.267	-1.021	-2.264
X11	2.000	7.000	.011	.047	-.948	-2.102
X12	1.000	7.000	-.072	-.319	-1.040	-2.306
X5	2.000	7.000	.196	.868	-1.047	-2.323
X6	2.000	7.000	.008	.035	-.745	-1.651
X7	2.000	7.000	.162	.718	-.978	-2.168
X8	2.000	7.000	.223	.990	-.762	-1.689
X1	2.000	7.000	-.146	-.646	-.836	-1.854
X2	2.000	7.000	-.113	-.503	-1.105	-2.450
X3	2.000	7.000	-.063	-.281	-.791	-1.755
X4	2.000	7.000	.031	.136	-.877	-1.945
Multivariate					7.500	1.804

Sumber : data primer, diolah, 2008

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.13 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR untuk *skewness* dan *kurtosis* untuk *univariate* maupun *multivariate* yang berada diluar rentang ± 2.58 .

2. Evaluasi atas Outlier

Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini :

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Zscore* yang berada diluar rentang ≤ 3.00 , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Uji Univariate Outliers

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(V1)	118	-1.68265	1.70562	.0000000	1.0000000
Zscore(x1)	118	-1.79959	1.47744	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	118	-2.25744	1.44225	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	118	-2.06128	1.56904	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	118	-2.00770	1.60371	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	118	-1.41439	1.67632	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	118	-1.79984	1.64791	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	118	-1.69016	1.66739	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	118	-1.55838	1.73711	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	118	-1.94017	1.41672	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	118	-2.01876	1.40385	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	118	-1.97674	1.66787	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	118	-2.67338	1.44130	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	118	-2.31935	1.52451	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	118	-1.77657	1.37584	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	118	-1.93276	1.38456	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	118				

Sumber : data primer, diolah, 2008

Sebaran data untuk setiap *observed variable* menunjukkan tidak adanya indikasi outlier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Zscore* dari data penelitian yang nilainya berada pada rentang ≤ 3.00 seperti tampak pada Tabel 4.14 diatas.

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (*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). Adapun hasil uji Mahalanobis distance dari tiap *observed variable* dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
21	33.254	.004	.401
41	31.281	.008	.246
103	29.570	.014	.216
24	28.175	.021	.224
106	27.639	.024	.154
115	27.498	.025	.076
49	27.496	.025	.029
91	24.595	.056	.335
4	24.315	.060	.277
39	24.014	.065	.236

Sumber : data primer, diolah, 2008

Berdasarkan hasil uji *Mahalanobis Distance* pada Tabel 4.15 diatas, terlihat bahwa nilai *Mahalanobis Distance observed variable* adalah lebih kecil dari $\chi^2(15, 0.001 = 37,697)$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada *outliers* dalam penelitian ini.

3. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinearity* atau *singularity* dalam sebuah kombinasi variable, peneliti perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1998) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan.

Berdasarkan dari output SEM yang dianalisis dengan menggunakan AMOS 5.0, determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar 1,638, yang berarti nilainya lebih dari nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, karenanya data ini layak untuk digunakan.

4. Interpretasi dan Modifikasi Model

Interpretasi dan modifikasi dimaksudkan untuk melihat apakah model yang dikembangkan dalam penelitian ini, perlu dimodifikasi atau dirubah sehingga mendapatkan model yang lebih baik lagi. Sebuah model penelitian dikatakan baik jika memiliki nilai *Standardized Residual Covarian* yang diluar standar yang ditetapkan ($\leq \pm 2,58$). Hasil *Standardized Residual Covarian* model penelitian ini ditampilkan pada tabel 4.16 di bawah ini.

Tabel 4.16

Standardized Residual Covarian

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X15	X14	X13	X9	X10	X11	X12	X5	X6	X7	X8	X1	X2	X3	X4
X15	.000														
X14	.099	.000													
X13	-.316	.083	.000												
X9	-.364	.129	-.362	.000											
X10	.275	.268	.511	-.268	.000										
X11	-.583	-.145	-.045	.180	-.005	.000									
X12	-.158	.101	-.368	.060	-.001	.040	.000								
X5	1.185	.212	-.009	.648	.865	.181	.698	.000							
X6	1.018	-.026	.898	.292	.066	-.293	.295	.059	.000						
X7	.553	-.538	.483	.286	.642	.674	.635	-.369	-.120	.000					
X8	.304	-.594	-.372	-.757	-.554	-.836	-.360	.027	-.038	.172	.000				
X1	-.007	-.229	.854	1.179	.220	-.418	-.276	.390	.018	.144	-.228	.000			
X2	-.274	-.602	.172	1.699	.268	.356	.410	-.590	-.167	-.403	-.806	-.074	.000		
X3	.545	.185	1.841	.853	1.449	.496	.638	1.739	.996	.850	.278	-.437	.164	.000	
X4	.106	-.978	.664	.569	-.184	-.632	-.597	.389	.266	-.601	-.262	.121	-.044	.009	.000

Sumber : data primer, diolah, 2008

Hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$. Nilai *standardized residual covariance* terbesar adalah 1,841 (pada kolom X13 dan baris X3) yang lebih kecil dari 2,58. Dengan melihat pada hasil tersebut maka tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian ini.

4.5 Uji Reliabilitas dan Validitas

4.5.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,60 (Ghozali, 2005). Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \hat{\epsilon}_j}$$

Hasil pengolahan data dari rumus persamaan *construct reliability* untuk penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17
Hasil perhitungan *Construct Reliability*

VARIABEL	STD. LOADING	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY
KEPEMIMPINAN			0.7985
X1	0.79	0.52	
X2	0.72	0.62	
X3	0.77	0.59	
X4	0.93	0.87	
	3.21	2.60	

VARIABEL	STD. LOADING	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY
KEMAMPUAN MANAJERIAL TP			0.7988
X5	0.86	0.74	
X6	0.79	0.62	
X7	0.79	0.63	
X8	0.93	0.87	
	3.37	2.86	

VARIABEL	STD. LOADING	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY
MOTIVASI PENJUALAN			0.7989
X9	0.71	0.50	
X10	0.85	0.73	
X11	0.75	0.56	
X12	0.91	0.82	
	3.22	2.61	

VARIABEL	STD. LOADING	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY
KINERJA TENAGA PENJUALAN			0.7487
X13	0.77	0.59	
X14	0.82	0.68	
X15	0.68	0.46	
	2.27	1.73	

Sumber : data primer, diolah, 2008

Hasil pengujian di atas menunjukkan semua nilai *reliability* berada di atas 0,6. Ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat reliabilitas.

4.5.2 Uji Validitas

4.5.2.1 Validitas konvergen

Validitas konvergen dapat dinilai dari measurement model yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien *variable indicator* itu lebih besar dari dua kali standar errornya (Anderson dan Gerbing, 1998). Bila tiap indikator menunjukkan nilai *critical ratio* (CR) yang lebih besar dari dua kali standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan.

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical ratio* (CR) yang lebih besar dari hampir dua kali standar errornya, maka dapat disimpulkan bahwa indikator variable yang digunakan adalah valid.

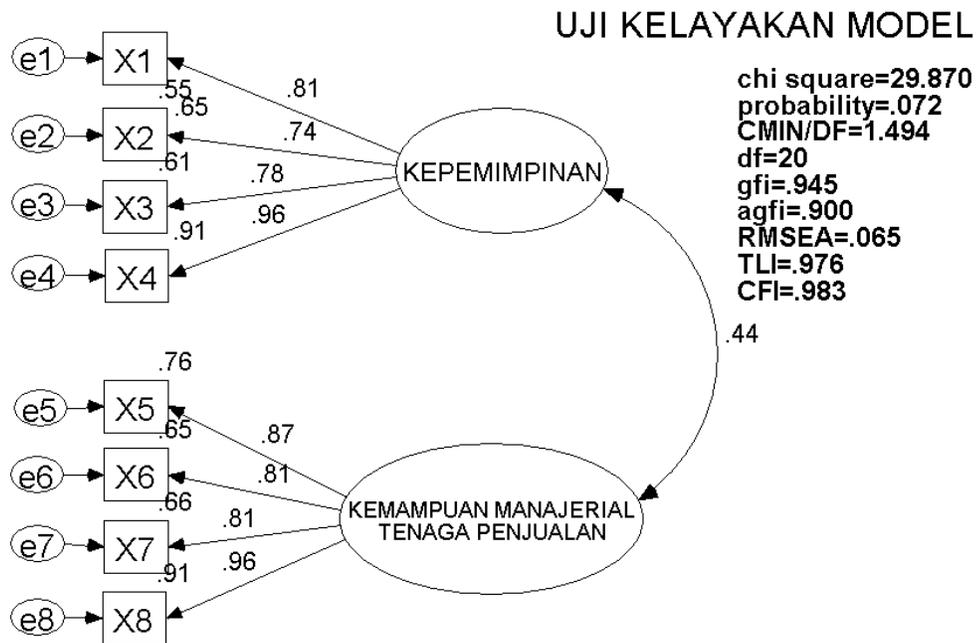
4.5.2.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dilakukan untuk menguji apakah dua atau lebih konstruk atau factor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk independen, bebas. Hal ini dapat dilakukan dengan memberi konstrain pada parameter korelasi antar kedua konstruk yang diestimasi sebesar 1,0 dan setelah itu dilakukan “chi square different test” terhadap nilai-nilai yang diperoleh dari model yang dikonstrains serta model yang tidak dikonstrains (Joreskog, 1971 dalam Anderson dan Gerbing, 1988).

Berikut adalah hasil konstrain untuk konstruk eksogen:

Gambar 4.4

Hasil Model Konstruk Eksogen dengan Konstrain

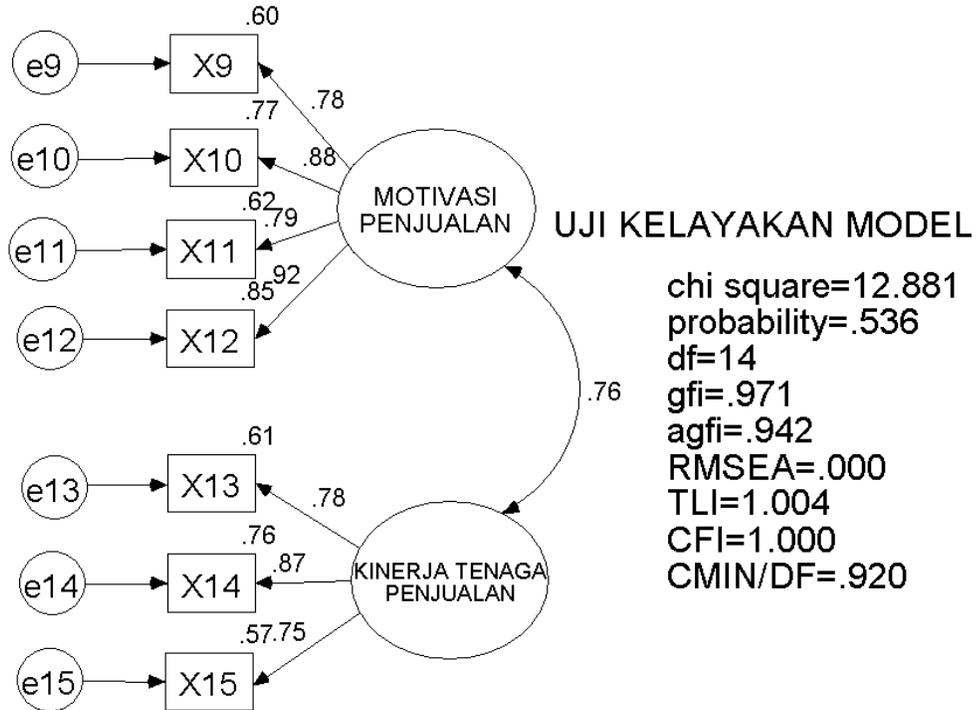


Sumber : data primer, diolah, 2008

Apabila dibandingkan dengan hasil di gambar 4.1, maka akan terlihat bahwa nilai chi-square pada model yang tidak dikonstrains lebih rendah. Nilai chi-square yang lebih rendah menunjukkan bahwa kedua konstruk tidak berkorelasi secara sempurna.

Hasil konstruk endogen juga menunjukkan bahwa nilai chi-square pada model yang tidak dikonstrains lebih rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa baik konstruk eksogen maupun endogen tidak berkorelasi secara sempurna dan karenanya validitas diskriminan dapat dicapai (Bogazzi dan Philips, 1982).

Gambar 4.5
Hasil Model Konstruktif Endogen dengan Konstrain



Sumber : data primer, diolah, 2008

Tabel 4.18

Uji Beda FreeModel dan Constrained Model

Pasangan Konstruktif	Free Model			Constrained Model			Beda
	λ_1	Df	Prob	λ_2	df	Prob	
K – KMTP	24,257	19	0,186	29,870	20	0,072	5,613
MP – KTP	5,894	13	0,950	12,881	14	0,536	6,987

Sumber : data primer, diolah, 2008

Ket :

- K : Kepemimpinan
- KMTP : Kemampuan manajerial tenaga penjualan
- MP : Motivasi Penjualan
- KTP : Kinerja tenaga penjualan

4.6 Pengujian Hipotesis

Hasil analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19
Uji Hipotesis

		Estimate	S.E.	C.R.	P
MOTIVASI_PENJUALAN	<--- KEPEMIMPINAN KEMAMPUAN	.371	.095	4.033	***
MOTIVASI_PENJUALAN	<--- MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.403	.086	4.395	***
KINERJA TENAGA_PENJUALAN	<--- MOTIVASI_PENJUALAN	.461	.088	3.923	***
KINERJA TENAGA_PENJUALAN	<--- KEPEMIMPINAN KEMAMPUAN	.126	.078	1.245	.213
KINERJA TENAGA_PENJUALAN	<--- MANAJERIAL_TENAGA PENJUALAN	.299	.072	2.923	.003

Sumber : data primer, diolah, 2008

*** = Probabilitas dibawah 0,001 (Sangat kecil)

Hasil perhitungan terhadap kriteria goodness of fit dalam program AMOS 5 menunjukkan bahwa analisis konfirmatori dan *Structural Equation Modeling* dalam penelitian ini dapat diterima sesuai model fit dengan nilai Chi-square = 88,627 Probabilitas = 0,344; GFI = 0,916; AGFI = 0,880; CFI = 0,996; TLI = 0,994, dan RMSEA = 0,022 sesuai tabel 4.20. Berdasarkan model fit ini dapat dilakukan pengujian terhadap 4 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.6.1 Pengujian Hipotesis 1

H₁ : Semakin tinggi aspek kepemimpinan maka akan meningkatkan motivasi penjualan.

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian strategi pemasaran terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai CR sebesar 4,033 dengan probabilitas lebih kecil dari 0,001. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 1 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi penjualan. Hal ini berarti bahwa hipotesis 1 diterima.

4.6.2 Pengujian Hipotesis 2

H₂ : Semakin tinggi aspek kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Pengaruh parameter estimasi untuk pengujian strategi pengelolaan lingkungan terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai CR sebesar 1,245 dengan probabilitas sebesar 0,213, maka nilai tersebut tidak memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 2 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa aspek kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hal ini berarti bahwa hipotesis 2 ditolak

4.6.3 Pengujian Hipotesis 3

H₃ : Semakin tinggi kemampuan manajerial tenaga penjualan maka akan meningkatkan motivasi penjualan

Pengaruh parameter estimasi untuk pengujian strategi manufaktur terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai CR sebesar 4,395 dengan probabilitas lebih kecil dari 0,001. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 3 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial tenaga penjualan berpengaruh terhadap motivasi penjualan. Hal ini berarti bahwa hipotesis 3 diterima.

4.6.4 Pengujian Hipotesis 4

Pengaruh parameter estimasi untuk pengujian strategi pengelolaan lingkungan terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai CR sebesar 2,923 dengan probabilitas sebesar 0,003. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 4 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hal ini berarti bahwa hipotesis 4 diterima.

H₄ : Semakin tinggi kemampuan manajerial tenaga penjualan maka akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

4.6.5 Pengujian Hipotesis 5

H₅ : Semakin tinggi motivasi penjualan maka akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Pengaruh parameter estimasi untuk pengujian strategi pengelolaan lingkungan terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai CR sebesar 3,923 dengan probabilitas lebih kecil dari 0,001. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 5 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi prestasi tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hal ini berarti bahwa hipotesis 5 diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Penelitian ini mencoba untuk menganalisis variabel-variabel yang berkaitan dengan kinerja tenaga penjualan kartu kredit BRI. Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan 5 hipotesis penelitian yaitu : Semakin tinggi aspek kepemimpinan maka akan meningkatkan motivasi penjualan (hipotesis 1), Semakin tinggi aspek kepemimpinan akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Hipotesis 2), Semakin tinggi kemampuan manajerial tenaga penjualan akan meningkatkan motivasi penjualan (Hipotesis 3), Semakin tinggi kemampuan manajerial tenaga penjualan akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Hipotesis 4), dan Semakin tinggi motivasi penjualan maka akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Hipotesis 5).

Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

5.1 Kesimpulan Penelitian

5.1.1 Pengujian Hipotesis 1

Aspek kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi penjualan kartu kredit BRI. Hipotesis ini mendukung temuan penelitian Tyagi (1985) dan Lagace (1991) mengenai perilaku kepemimpinan para manajer penjualan dimana telah ditemukan satu konstruk yang mempengaruhi motivasi kerja dan produktivitas pada kepercayaan pemimpin. Begitu pula dengan hasil penelitian Kohli, Shervani dan Challagala (1998) dimana manajer penjualan mempunyai pengaruh yang besar dalam pembentukan sikap dan perilaku tenaga penjualan. Manajer penjualan memegang peranan penting dalam membentuk orientasi tujuan tenaga penjualan.

5.1.2 Pengujian Hipotesis 2

Aspek kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Hipotesis ini mendukung hasil penelitian Rich (1997) yang menyimpulkan bahwa peran perilaku manajer secara langsung mempunyai pengaruh yang sangat kecil pada performa tenaga penjualan. Hal tersebut sebagai akibat adanya beda dan ketidakadilan perlakuan, ketidaklancaran komunikasi serta konsistensi perilaku manajer yang cenderung berubah.

5.1.3 *Pengujian Hipotesis 3*

Kemampuan manajerial tenaga penjualan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan motivasi penjualan kartu kredit. Hipotesis ini mendukung hasil penelitian Berhman, Perreault (1984) dalam Ferdinand dan Asatuan (2004), yang menjelaskan bahwa satu sisi komitmen terhadap pelanggan akan memotivasi tenaga penjual untuk memaksimalkan kinerja, dan disisi lain pada orientasi penjualan, tenaga penjual dituntut harus memuaskan perusahaan dengan menghasilkan keuntungan yang lebih. Sehingga tenaga penjual dituntut untuk berkerja lebih terarah dalam menyeimbangkan dua kepentingan tersebut. Keseimbangan yang terbentuk akan dipengaruhi oleh seberapa besar tingkat kemampuan tenaga penjual dalam melakukan manajemen terhadap tugasnya.

5.1.4 *Pengujian Hipotesis 4*

Kemampuan manajerial tenaga penjualan mempengaruhi secara signifikan kinerja tenaga penjualan. Hipotesis ini mendukung hasil penelitian Kohli, Shervani dan Challagalla (1998), dimana tanpa adanya keterampilan dan kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan manajemen terhadap dirinya (self manajemen) untuk melakukan kegiatan penjualan dengan baik, dapat dipastikan bahwa seseorang tersebut tidak akan mencapai sebuah tingkat kinerja penjualan yang efektif.

5.1.5 Pengujian Hipotesis 5

Motivasi penjualan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hipotesis ini mendukung hasil penelitian Menon,et,al (1996), dimana pada konsepsi proses supervisi tenaga penjualan dimana tanpa adanya rencana pemasaran yang jelas dari pimpinan atau manajer pemasaran, akan menyebabkan tidak maksimalnya kinerja tenaga penjualan, sehingga menimbulkan kecenderungan bekerja lebih santai dengan resiko kegagalan yang tinggi, hal ini akan berdampak pada pencapaian sasaran pemasaran. Pendapat ini memperkuat bahwa motivasi akan berpengaruh dalam membangkitkan kinerja yang menghasilkan prestasi. Dengan demikian, bila target atau standar kerja, program kerja, sistem penghargaan baik berupa insentif finansial maupun karier dari manajemen ditentukan secara jelas, maka akan memunculkan motivasi yang akan mendorong seorang tenaga penjual melakukan suatu kegiatan secara tekun untuk mencapai prestasi yang berwujud peningkatan kinerja penjualan misalnya dalam mencapai target volume penjualan.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian. Dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu. Dari hasil analisis full SEM diperoleh keterangan bahwa dalam usaha membangun kinerja tenaga penjualan dibutuhkan

suatu motivasi penjualan, aspek kepemimpinan yang handal serta kemampuan manajerial tenaga penjualan.

Aspek kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan kartu kredit BRI. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Rich (1997) yang menyimpulkan bahwa peran perilaku manajer secara langsung mempunyai pengaruh yang sangat kecil pada performa tenaga penjualan. Fenomena tersebut terjadi karena belum optimalnya peran perilaku manajer penjualan terhadap tenaga penjualan. Kemampuan manajerial tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan kartu kredit. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Kohli, Shervani dan Challagalla (1998), dimana tanpa adanya keterampilan dan kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan manajemen terhadap dirinya (self manajemen) untuk melakukan kegiatan penjualan dengan baik, dapat dipastikan bahwa seseorang tersebut tidak akan mencapai sebuah tingkat kinerja penjualan yang efektif.

Kinerja tenaga penjualan kartu kredit dipengaruhi oleh motivasi penjualan dari tenaga penjualan kartu kredit, dimana insentif dapat merangsang motivasi tenaga penjual kartu kredit. Penelitian ini mendukung pemaparan Schuler dan Jackson (1999) yang menyatakan bahwa insentif yang diberikan kepada karyawan merupakan motivator yang ampuh karena dinilai langsung sebagai imbalan serta memudahkan pembelian barang yang diberi nilai. Bila sistem penghargaan baik berupa insentif finansial maupun karier dari manajemen ditentukan secara jelas, maka akan memunculkan motivasi yang akan mendorong seorang tenaga penjual berusaha mencapai target penjualan. Tidakadanya bentuk insentif yang jelas

menyebabkan pegawai BRI enggan melakukan kegiatan penjualan sehingga total volume penjualan kartu kredit BRI sangat rendah dibandingkan target yang telah ditetapkan.

Kemampuan manajerial tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi penjualan kartu kredit BRI. Hal ini mendukung penelitian Berhman, Perreault (1984) yang menjelaskan bahwa satu sisi komitmen terhadap pelanggan akan memotivasi tenaga penjual untuk memaksimalkan kinerja. Tanpa adanya keterampilan dan kemampuan tenaga penjualan mememanajementi dirinya (self-management) untuk melakukan kegiatan penjualan dengan baik, dapat dipastikan bahwa orang tersebut tidak akan mencapai sebuah tingkat kinerja penjualan yang efektif (Kohli, Shervani, dan Challagalla, 1998). Dengan padatnya rutinitas pekerjaan yang menyita jam kerja pegawai BRI bahkan terkadang memaksa pegawai untuk bekerja melebihi jam kerja kantor menyebabkan mereka tidak dapat optimal dalam melakukan kegiatan penjualan kartu kredit.

Aspek kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap motivasi penjualan kartu kredit. Pendapat ini mendukung hasil penelitian Kohli, Shervani dan Challagala (1998) dimana manajer penjualan mempunyai pengaruh yang besar dalam pembentukan sikap dan perilaku tenaga penjualan. Manajer penjualan memegang peranan penting dalam membentuk orientasi tujuan tenaga penjualan dimana para tenaga penjualan melakukan orientasi pembelajaran pada supervisor yang menimbulkan motivasi untuk usaha perbaikan keahlian penjualan. Pada variabel ini indikator dukungan manajer terhadap bawahan sangat signifikan dalam upaya peningkatan motivasi penjualan. Kendala yang timbul pada BRI

adalah dukungan dari manajer/supervisor yang tidak maksimal karena para manajer/supervisor menyadari bahwa para pegawai BRI sudah terbebani oleh rutinitas kerja yang menyita waktu, pikiran dan tenaga.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, variabel motivasi penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa kepemimpinan dan kemampuan manajerial tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Untuk variabel kemampuan manajerial tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Sedangkan variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan atas temuan penelitian, maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi PT. BRI (Persero), Tbk cabang Kudus.

Diperlukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan kartu kredit . Misalnya dengan Strategi dorongan Positif . Dorongan positif merupakan penggunaan sistem penghargaan guna meningkatkan kinerja yang diharapkan. Bentuk dorongan tersebut dapat berupa imbalan yang berkaitan langsung dengan kinerja, seperti pemberian insentif pada saat pegawai berhasil menjual kartu kredit terbanyak serta memasukan komponen target penjualan kartu kredit ke dalam sistem penilaian kinerja pegawai yang akan dinilai secara rutin. Sistem penilaian kinerja pegawai tentu akan berdampak terhadap pemberian bonus tahunan serta promosi jabatan sehingga akan memotivasi pegawai dalam

melakukan kegiatan penjualan kartu kredit BRI. Strategi ini sangat memungkinkan untuk diterapkan di BRI Kudus dimana sebagian besar pegawainya masih berada pada usia kerja yang produktif yang dapat dilihat pada kisaran lama bekerja pegawai (Tabel 4.2).

Kendala pemasaran kartu kredit dikarenakan padatnya rutinitas pada jam kerja dapat diatasi dengan Strategi Promosi yaitu melakukan cross selling (penawaran produk alternatif) kepada semua nasabah yang melakukan transaksi di BRI. Penawaran kartu kredit juga dapat dilakukan pada keluarga terdekat yang memungkinkan dapat dilakukan diluar jam kerja kantor. Selain itu juga dibutuhkan penambahan sarana informasi dan promosi pada nasabah tentang kartu kredit BRI berupa pamflet, brosur, spanduk dan merchandise yang berkaitan dengan kartu kredit BRI.

Peningkatan perhatian, pengawasan, dukungan dan solusi dari Manajer seputar permasalahan kartu kredit BRI sehingga dapat memacu motivasi tenaga penjualan kartu kredit BRI.

Peningkatan strategi pemasaran (Promosi) kartu kredit dengan upaya peningkatan program-program pemasaran kartu kredit, misalnya program penjualan kartu secara masal oleh pegawai BRI diluar jam kerja, misalnya pemasaran kartu kredit di mall-mall dan instansi di wilayah Kudus.

Strategi peningkatan kemampuan pegawai (job enlargement) dengan meningkatkan berbagai pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan pemasaran produk-produk BRI khususnya produk kartu kredit BRI. Serta perlu diadakan evaluasi penilaian hasil pelatihan untuk melihat seberapa besar

perkembangan dari hasil pelatihan tersebut. Strategi ini dapat diterapkan pada pegawai BRI Kudus pada divisi frontliners dan account officer mengingat posisi tersebut sangat memungkinkan mereka untuk berinteraksi langsung dengan nasabah. Hal ini juga didukung oleh banyaknya jumlah pegawai pada divisi frontliners dan account officer (Tabel 4.3).

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini adalah penelitian ini dilakukan pada BRI Kudus sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk BRI secara keseluruhan karena adanya perbedaan karakteristik pegawai BRI, budaya kerja yang berlaku pada daerah tersebut, tingkat persaingan produk sejenis dan supervisi manajemen.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dijadikan sumber ide dan masukan dalam penelitian yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dalam penelitian ini adalah ; melakukan penelitian penjualan kartu kredit dengan mengambil sampel pada beberapa kantor BRI di beberapa kota dalam wilayah Kanwil Semarang sehingga dapat ditarik kesimpulan yang lebih akurat dan dapat menjadi solusi secara umum terhadap permasalahan

rendahnya angka penjualan kartu kredit BRI untuk wilayah BRI Kanwil Semarang.

DAFTAR REFERENSI

- Amabile, Teresa M, Regina Conti, Heather Coon, Jefferey Lazenby dan Michael Herron, 1998, "*Assesing The Work Environment for Creativity*", Academy of Management, Journal.
- Amstrong, Michael, 1994, "*Seri Pedoman Manajemen : Manajemen Sumber Daya Manusia*", alih bahasa : Sofyan Cikmat dan Hariyanto, Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Castleberry, Stephen B.C.David Sheperd, dan Rick Ridnour, 1999, "*Effective Interpersonal Listening in The Personal Selling Environment : Conceptualizaztion, Measurement, and Nomological Validity, Journal of Marketing Theory and Practice*", (Winter 1999)
- Challagalla, GN. Shervani, Tassaduq, A (1996), "*Dimension and Type of Supervisory Control : Effect on Salesperson Performance and Satisfaction*", Journal of Marketing, Vol.60 (January 1996)
- Churchil Jr, Gilbert A., Neil M. Ford and Orville C. Walker, Jr. (1990), "*Salesforce Management: Planning, Impelentation and Control*", Irwin, Boston.
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., 1995, "*Metode Penelitian Bisnis*", Jilid 1, edisi kelima, Penerbit Erlangga.
- Cravens, david W. Thomas N. Ingram, Jr., Mark W.Johnson, and John F. Tanner, (1993). "*Sales Force Management*", 6th ed, Chicago : Mc Grow-Hill.
- Diah Arum Cempakasari dan Yoestini, 2003. "*Studi Mengenai Pengembangan Hubungan Jangka Panjang Perusahaan dan Pengecer*", Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol.II, No.1.
- Dwitanto, Agus. (2004), "*Analisis Pengaruh Kejelasan Peran Tenaga Penjualan dan Kepemimpinan Terhadap Orientasi Pembelajaran dan Kinerja Tenaga Penjualan*", MM UNDIP, Semarang
- Evans Kenneth.R, Schlacter J.L., Schultz R.J., Gremler Dwayne D., Pass M. and Wolfe W.G. (2002), "*Salesperson and Sales Manager Perceptions of Sales Person Job Outcomes: A Perceptual Congruence Approach*", Journal of Marketing Theory and Practice, Fall 2002.

- Ferdinand, Augusty, (2002), *Strutural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- _____, (2002), “*Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik*”, Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- _____, dan Asatuan, Agustina. (2004), “*Studi Mengenai Pengelolaan Tenaga Penjualan*”, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol.III, No.1
- Hair Anderson and Tatham Black (1998), “*Multivariate Data Analysis*”, Prentice Hall, USA.
- Harari, Oren. 1995, “*The Missing Link in Performance*”, Journal of Human Review, Vol.84.
- Harsiwi, TM. 2000, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pria Manajer dan Wanita Manajer Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan*, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- House, R.J. and Shamir, B. (1993), “*Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visi-onary Theories*”, In M.M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research : Prespectives and Directions*, New York : Academy Press.
- Impresario BRI, 2006. “*Bisnis Kartu Kredit*”, Kanpus BRI, Jakarta
- Johlke Mark.C, Dunhan Dale.S., Howell Roy.D., Wilkes Robert.W, (2000), “*An Integrated Model of Sales Managers Communication Practices*”, Journal of The Academy of Marketing Science, Volume 28, No.2.
- Kohli, Tosadadug A. Shervani and Goutama N.Callagalla, 1998. “*Learning and Performance Orientation of Salesperson : The Role of Supervisors*”, Journal of Marketing Research, Vol.XXXV, (May).
- Kotter, J dan Heskett, JI, 1992. *Corporate Culture and Performance*, PT. Prehallindo Simon and Schuster (Asia) Pte.Ltd. The Free Press.
- Layman, Porter dan Raymond Miles, 1990, *Human Resources Manajemen*, Edisi Keenam.
- Menon, Anil Sundar G. Bharadwaj (1999), “*Anteceden and Concequences of Marketing Strategi Making*”, Journal of Marketing Vol 63.

- _____, and Roy Hawell (1996), "*The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy, Effect of Functional and Disfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships*", Journal of The Academy of Marketing Science 24(4).
- Moeljono, Djokosantoso, Dr (2003), "*Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*", Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Parwanti, 2005. "*Analisis Variabel-Variabel Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Untuk Meningkatkan Efektivitas Penjualan*", Universitas Diponegoro, Semarang.
- Plank, Richard E, and David A.Reid, (1994), "*The Mediating Role of Sales Behaviours : an Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness*", Journal of Selling and Sales Management, Vol.XX No.1
- Rentz, Joseph O., C.David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, (2002), "*A Measure of selling skill : Scale Development and Vaidation*", Journal of Personal selling and sales management, Vol XXII, No.1 (Winter).
- Rich, Gregory A. (1997), "*The Sales Managers as Role Model : Effect on Trust, Job Satisfaction, and performance of Salesperson*", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25 No.4.
- Sapiro, Rosann, L and Weitz, Barton A (1990), "*Adaptive Selling : Conceptualization Measurement and Nomological Validity*", Journal of Marketing Research, February.
- Schuler, Randall S and Jackson, Susan E, (1997), "*Human Resource Management : Positioning for The 21st Century*", Erlangga, Jakarta
- Singarimbun, M., 1991, "*Metode Penelitian Survei*", Edisi revisi, Jakarta, Penerbit LP3ES.
- Shalahuddin, Mahfudh, 1990, "*Pengantar Psikologi Pendidikan*", Bina Ilmu, Surabaya.
- Sherman, S. (1993), "*Are You As Good As The Best In The World?*", Fortune, 13 Desember 1993.
- Shoemaker, Mary E., 2003, "*Leadership Behaviour in Sales Managers : A Level Analysis*", Journal of Marketing Theory and Practise.
- Sugiyono, 2001, "*Metode Penelitian Bisnis*", Alfabeta, Bandung.

- Sujan H, Weitz, barton A, and Sujan M, (1990), ***“Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter”***, Jurnal of Personal Selling and Sales Management, August 1990.
- _____, and Kumar, Nirmalaya (1994), ***“Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling”***, Journal of Marketing, Vol.58 (July 1994).
- Sumrall, Delia A. and Rose Sebastianelli (1999), ***“The Moderating Effect of Managerial Sales Orientations on Salesperson Role Stress-Job Satisfaction Relationships”***, Journal of Marketing.
- Tansu,A.B. 1999, ***Benchmark of Successful Salesforce Performance***, Canadian Journal of Administrative Science.
- Teas, Wacker, R.Eugene Hughes (1979), ***“A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople’s Perception of Role Clarity”***, Journal of Marketing Research (August).
- Tyagi, N.K. (1985), ***“Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behavior in Motivating Salesperson Work Performance”***, Journal of Marketing, 49 (Summer).
- Weitz, barton A. and Kevin D. Bradford (1999), ***“Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective”***, Journal of The Academy of Marketing Science, 27
- Wilson, Michael T. (1993), ***“Manajemen Armada Penjual”***, PT.Pustaka Binaman Presindo, Jakarta