

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
BERPENGARUH TERHADAP PERILAKU
TENAGA PENJUALAN BNI**

(Studi kasus pada PT.BNI Sewilayah 05 Semarang)



Tesis

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk menyelesaikan
Program Pascasarjana pada
Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :
RR. Yuniartiningsih
NIM C4A114204

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**

SERTIFIKASI

Saya, RR. Yuniartiningsih, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini atau pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

RR. Yuniartiningsih SH
September 2008

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**BERPENGARUH TERHADAP PERILAKU TENAGA PENJUALAN BNI
(Studi kasus pada PT.BNI Sewilayah 05 Semarang)**

**Yang disusun oleh RR. Yuniartiningsih, SH, NIM C4A114204 telah disetujui
untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal.....September 2008**

Pembimbing Utama

(Drs. Mudiantono, MS)

Semarang September 2008

**Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program**

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

MOTTO

*Jangan setakkan kesempurnaan sebagai suatu batasan,
tetapi setakkansah kesempurnaan itu sebagai tujuan.*

ABSTRACT

The research entitle “ Study Analysis factors to influence salesforce Attitude BNI”. The purpose of this research is to test the Influences leadership, work climate and control system toward salesforce attitude.

The population of this research are 250 sales of BNI Wilayah 05 Semarang. The methode used by propagate the questioner for 50 respondent as sample by using sensus sampling. Result of reseach after processed by using the program of SPSS for Windows obtained by following equation :

$$Y = 0,248 (X1) + 0,253 (X2) + 0,497 (X3)$$

The Result Indicated of the analysis showed that leadership, work climate, and control system has positive influence which is significant toward sales force attitude

The empirical result indicate that in order to enhance marketing perform should focus on factor such as : leadership, work climate, and control system because its factors proven has influence toward degree of salesforce attitude. Theoretical implications and suggestions for future research have been elaborated at the end of this study.

Keywords : leadership, work climate, control system and sales force attitude

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “ Analisis Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjualan BNI. Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, iklim kerja dan sistem kontrol terhadap perilaku pegawai BNI.

Sampel penelitian ini adalah tenaga penjualan BNI se wilayah 05 Semarang, sejumlah 250 orang tenaga penjualan. Penelitian ini menggunakan metode penyebaran kuesioner kepada 50 tenaga penjualan sebagai sample. Hasil penelitian ini setelah diproses dengan menggunakan program SPSS for windows didapatkan persamaan sebagai berikut :

$$Y = 0,248 (X1) + 0,253 (X2) + 0,497 (X3)$$

Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa ada pengaruh positif dari kepemimpinan, iklim kerja dan sistem control terhadap tenaga penjualan.

Secara empiris hasil menunjukkan bahwa agar meningkatkan perilaku tenaga penjualan harus focus pada factor-faktor seperti kepemimpinan, iklim kerja dan system control. Implikasi teoritical dan saran untuk penelitian di masa yang akan datang dikembangkan dalam akhir dari penilitian ini.

Kata kunci : kepemimpinan, iklim kerja, system kontrol dan perilaku tenaga penjualan.

KATA PENGANTAR

Pertama kali penulis memanjatkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat serta rahmat yang telah dilimpahkanNya, sehingga penulis dapat berkesempatan untuk menyelesaikan tesis ini, yang disusun sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Banyak pihak yang telah dengan tulus hati memberikan bantuan, baik berupa nasehat maupun semangat serta kesempatan yang diberikan untuk menyelesaikan tesis ini.

Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. DR. Augusty T Ferdinant, MBA selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang dan para Pengelola Program yang telah memberikan fasilitas selama pendidikan dan juga kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini melalui program bimbingan khusus.
2. Drs. Mudiantono, MS sebagai dosen pembimbing utama dalam bimbingan khusus yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini
3. Para staf pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan pengembangan pemikiran analisis dan pengetahuan yang lebih baik.

4. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang telah mempublikasikan data-data terbarunya dalam website-nya, sehingga dapat digunakan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Keluarga yang telah memberikan dukungan dan kesempatan terutama pada orang tua dan suami tercinta, melalui kata-kata pembangkit semangat dan dukungan lainnya baik secara moral maupun spiritual.
6. Para staf administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang dan atas usahanya untuk selalu menghubungi penulis selama masa-masa vakum.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari benar bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu segala saran, kritik, dan masukan akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata penulis berharap semoga penelitian yang telah dilakukan ini akan dapat berguna dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Semarang, September 2008

RR. YUNIARTININGSIH, SH

DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
MOTO DAN PESEMBAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat penelitian	7
BAB II TELAAH PUSTAKA	8
2.1. Telaah Pustaka	
2.1.1. Pengaruh Kepemimpinan (leadership) terhadap Perilaku Tenaga Penjualan	8

2.1.2	Pengaruh Iklim Kerja (work climate) terhadap Perilaku Tenaga Penjualan.....	12
2.1.3	Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Perilaku Tenaga Penjualan.....	15
2.2	Pengembangan Model dan Kerangka Pemikiran Teoritis.....	22
2.2.1	Variabel Kepemimpinan.....	23
2.2.2	Variabel Iklim Kerja.....	26
2.2.3	Variabel Sistem Kontrol.....	27
2.2.4	Variabel Perilaku Tenaga Penjualan.....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....		40
3.1	Jenis Dan Sumber Data.....	40
3.2	Populasi dan Sampel.....	41
3.2.1	Populasi.....	41
3.2.2	Sampel.....	41
3.3	Jenis Dan Sumber Data.....	41
3.3.1	Data Primer.....	42
3.3.2	Data sekunder.....	42
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.4	Pengumpulan Data Responden.....	44
3.5	Teknik Analisis Data.....	45
3.6	Penggunaan Hipotesis.....	47
3.7	Kesimpulan.....	51

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	52
4.1. Gambaran Umum Responden	52
4.1.1. Demografi Responden.....	52
4.2. Stastistik Deskriptif.....	53
4.2.1. Perilaku Tenaga Penjualan	54
4.2.2. Kepemimpinan	55
4.2.3. Iklim Kerja (Work Climate)	55
4.2.4. Sistem Kontrol	56
4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas	58
4.4. Analisis Data	61
4.4.1. Analisis Data secara Parsial	61
1. Pengaruh Kepemimpinan (Leadership) terhadap Perilaku Tenaga Penjualan	61
2. Pengaruh Nilai Pelanggan terhadap Tingkat kepuasan Pelanggan	63
3. Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Perilaku tenaga penjualan	64
4.4.2. Analisis Secara Simultan	67
1. Pengaruh vaiabel bebas terhadap variable terikat secara simultan	67
2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2).....	68

BAB V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	70
5.1.	Simpulan Hipotesis	70
5.1.1.	Simpulan Mengenai Hipotesis 1	70
5.1.2.	Simpulan Mengenai Hipotesis 2	71
5.1.3.	Simpulan Mengenai Hipotesis 3	72
5.2.	Implikasi Teoritis	73
5.3.	Implikasi Kebijakan	77
5.4.	Agenda Penelitian Mendatang	83
5.5.	Keterbatasan Penelitian.....	85

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Demografi Responden.....	52
Tabel 4.2	Indeks Variabel Perilaku Tenaga Penjualan	54
Tabel 4.3	Indeks Variabel Kepemimpinan.....	55
Tabel 4.4	Indeks Variabel Iklim Kerja.....	56
Tabel 4.5	Indeks Variabel Sistem Kontrol.....	57
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas.....	59
Tabel 4.7	Hasil Uji Reliabilitas	61
Tabel 4.8	Rangkuman Hasil Uji t statistic.....	66
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Analisis Faktor yang Berpengaruh terhadap Perilaku Tenaga Penjualan	23
Gambar 2.2	Variabel Kepemimpinan.....	25
Gambar 2.3	Variabel Iklim Kerja	26
Gambar 2.4	Variabel Sistem Kontrol.....	28
Gambar 2.5.	Variabel Perilaku Tenaga Penjualan	36
Gambar 3.1	Kurva Uji F (Penolakan/ Penerimaan Ho).....	49
Gambar 3.2.	Penolakan/penerimaan Ho (uji t) Kurva Uji t (Penolakan / Penerimaan Ho).....	50
Gambar 4.1	Kurva Uji t antara Kepemimpinan/Leadership (X1) terhadap Perilaku tenaga Penjualan (Y).....	63
Gambar 4.2	Kurva Uji t antara Work Climate (X2) terhadap Perilaku tenaga penjualan (Y).....	64
Gambar 4.3	Kurva Uji t antara Sistem Kontrol (X3) terhadap Perilaku tenaga penjualan (Y).....	66
Gambar 4.4	Kurva Uji F antara Kepemimpinan (X1), Work Climate (X2) dan Sistem Kontrol (X3) terhadap Perilaku Tenaga Penjualan (Y).....	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Tabulasi Data Responden

Lampiran 3 Output-output SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan selalu ingin meningkatkan kinerjanya dari tahun ketahun begitu pula dengan BNI selalu menata kembali sistem dan prosedur operasi dan memperketat mekanisme kontrol internal untuk meminimalisir berbagai kasus penyimpangan lainnya dengan menetapkan peta navigasi yang memuat arahan strategis program restrukturisasi menuju BNI baru dimana ditetapkan Visi BNI menjadi Bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja dan Misi BNI adalah memaksimalkan stakeholder value dengan menyediakan solusi keuangan yang focus pada segmen korporasi, komersial dan konsumen.

Selain itu sebagai akibat dari penurunan kinerja BNI juga membuat suatu program yang disebut sebagai program percepatan pencapaian kinerja, untuk bidang pemasaran dibentuk tim crash program percepatan penghimpunan dana masyarakat dengan melakukan kegiatan personal selling, juga berupaya semaksimal mungkin untuk melakukan pemasaran proaktif dengan melakukan pendekatan pada para pelaku bisnis dan tokoh masyarakat yang berpengaruh di daerah setempat selain itu juga dijalin relasi dan society diluar lingkungan

perbankan yang potensial sebagai pengguna produk BNI serta nasabah potensial (perusahaan) misalnya dengan menggunakan produk BNI.

Dalam kondisi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja BNI, Bank BNI memandang perlu untuk mempunyai tenaga penjualan yang handal sebagai Sumber Daya Manusia yang berkualitas yang menjadi faktor kunci keberhasilan bisnis suatu bank untuk memasarkan produk/jasa bank secara proaktif dan hendaknya selalu meningkatkan kepedulian dan tanggap terhadap tuntutan pasar. Selain itu juga petugas penjualan harus mempelajari kebutuhan, persepsi, preferensi dari pelanggan yang akan menggunakan jasanya. Hal ini penting dalam memberikan solusi yang tepat sesuai dengan apa yang dibutuhkan pelanggan. Salah satu aspek dalam bidang penjualan yang perlu mendapat perhatian penting adalah hubungan antar manajer dengan para tenaga penjualnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan-perusahaan yang sukses adalah mereka yang dapat menciptakan hubungan yang harmonis antara para manajer dengan para tenaga penjualnya. Sebab tenaga-tenaga pemasaran tersebut merupakan ujung tombak perusahaan untuk mendapatkan profit. Perusahaan-perusahaan yang berhasil mempunyai manajer yang memiliki kemampuan dalam mengelola para tenaga penjualnya secara optimal.

Kepemimpinan (*leadership*) disini diartikan sebagai proses yang digunakan oleh pimpinan untuk mengarahkan organisasi.

Dengan mengacu pada penelitian Smith et al (2003), dan menekankan akan pentingnya suatu pengelolaan budaya dalam suatu perusahaan dengan

memberikan bimbingan cara dimana nilai bisnis yang diharapkan untuk dilakukan seperti promosi dan melindungi pekerjaan direncanakan dan pegawai yang dibawahnya, mendorong keanekaragaman model pekerjaan dan mengenali dan menyusun kerja sama dan menyusun pekerjaan yang bersifat konsultatif.

Mengelola visi syarat untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan titik peluang, mengidentifikasi masalah, peluang produk dan jasa, mengidentifikasi dan mengevaluasi pesaing dan kolaborator, mengembangkan sistem untuk mereview lingkungan eksternal, menciptakan persamaan visi dan mengembangkan misi yang menjadi tujuan organisasi, merumuskan sesuai sasaran dan arahan strategis organisasi.

Menurut Rich (1999, p.53) ada tiga kemampuan dari para manajer yang menjadi dasar untuk meningkatkan optimisme dari para tenaga penjualan dalam melakukan pekerjaan mereka yaitu: kemampuan manajer dalam memberikan umpan balik positif, kemampuan manajer dalam memberikan dukungan pribadi terhadap tenaga penjualan, dan kemampuan manajer dalam menyampaikan visi perusahaan.

Penelitian-penelitian terdahulu telah memberikan dukungan yang menunjukkan bahwa ketiga kemampuan tersebut di atas memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan optimisme para tenaga penjualan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Hersey dan Blanchard (1985) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu.

Sedang Gibson, Ivanicevich, Donneley (1991) memberikan pengertian bahwa kepemimpinan (Leadership) adalah sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan tertentu atau dengan kata lain seorang Leader adalah seorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersama-sama mewujudkan visinya.

Ditemukan indikasi bahwa persepsi seorang tenaga penjualan terhadap perilaku permodelan manajer berhubungan secara positif untuk mempercayai manajer tenaga penjualan dan berhubungan secara tidak langsung terhadap kepercayaan, baik terhadap kepuasan kerja dan terhadap keseluruhan kinerja dari seorang sales

Kedua dalam penelitian Gani & Shah (2001) menunjukkan pentingnya iklim dalam organisasi yang ada dalam perusahaan. Iklim kerja yang dimaksud disini adalah persepsi karyawan mengenai hubungan antara bawahan dan atasan, hubungan dengan rekan sekerja serta hubungan karyawan dengan bagian lain. Sedangkan iklim kerja menurut Mas'ud merupakan kesan, harapan dan perasaan yang dimiliki oleh anggota suatu unit kerja, yang berpengaruh terhadap hubungan antara bawahan dan atasan dan hubungan antara karyawan dengan rekan sekerjanya maupun dengan orang-orang diunit kerja lain.

Garry A. Gelade & Mark Ivery menguji hubungan antara manajemen sumber daya manusia, iklim kerja dan kinerja organisasi dalam konteks bank di Korea, dimana hasil penelitiannya terdapat hubungan yang signifikan antara iklim kerja, praktek-praktek manajemen sumber daya manusia serta kinerja perusahaan.

ketiga kontrol karyawan. Hasil penelitian Jaworski & Mc Innis (1989) Sistem Kontrol yang dimaksud di sini adalah seperangkat peraturan-peraturan organisasi untuk mengawasi, mengevaluasi, mengatur dan mengkompensasi pegawai suatu organisasi. Kesimpulan ini secara implisit dinyatakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Dobni et al (1998). Menurut Dobni et al (1998) praktek-praktek dalam MSDM (misalnya; sistem kontrol) dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam hal ini adalah tenaga penjualan, juga penelitian yang dilakukan oleh Anderson & Oliver (1987) yang menyatakan semakin besar kecenderungan sistem control berupa perilaku membuat karyawan semakin tahu tentang perusahaan, semakin ahli dalam menjual dan semakin kompeten, hal ini juga ditunjukkan oleh piercy et al (2001) yang menunjukkan bahwa tingginya kontrol perilaku menyebabkan meningkatnya perilaku yang positif, menurunkan stress serta meningkatkan hasil kerja yang positif, Cravens et al (1993), dan Oliver & Anderson (1994) menunjukkan hal yang sama yaitu bahwa ada hubungan yang positif antara sistem control perilaku dengan perilaku karyawan. Masalah ini menarik untuk diteliti lebih lanjut dalam ruang lingkup yang berbeda untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa implikasi manajerial

yang berhubungan dengan kemampuan manajer dalam memotivasi para tenaga penjualan.

Penelitian ini berdasarkan pada permasalahan atau kenyataan di lapangan (*research problem*) yaitu dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya Bank BNI Wilayah 05 Semarang khususnya dan Bank BNI secara keseluruhan dengan mengkaji melalui peran *kepemimpinan* yang merupakan wakil dari pihak manajemen dalam menyampaikan nilai-nilai perusahaan bagi pegawainya untuk mencapai tujuan perusahaan dan *iklim kerja* yang mendukung untuk pencapaian tujuan perusahaan serta *sistem kontrol* untuk mengawasi, mengatur dan mengevaluasi pegawai melalui aktifitas yang dilakukan para pegawainya dalam mencapai tujuan perusahaan. Dimana ketiga variabel tersebut dapat mempengaruhi perilaku tenaga penjualan BNI berupa profesional kompetensi, selalu berorientasi pada team, berorientasi pada pelanggan, penguasaan produk knowledge, dan mampu beradaptasi Bank BNI dalam melakukan aktifitasnya, mempunyai ketrampilan dalam berkomunikasi dan bernegosiasi serta ketrampilan dalam membina dan mempertahankan dengan pelanggan serta ketrampilan dalam mempresentasikan produk.

1.2. Perumusan Masalah

Untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja Bank BNI dan dalam rangka recovery maka perumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah menganalisa faktor kepemimpinan, iklim kerja dan sistem kontrol apakah

berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjualan Bank BNI, sehingga proses recovery dan program percepatan pencapaian kinerja dibidang pemasaran dengan kegiatan personal selling dan semaksimal mungkin melakukan pemasaran proaktif dengan melakukan pendekatan pada pelaku bisnis dapat tercapai.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka pertanyaan penelitian yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku tenaga penjualan ?
2. Bagaimana pengaruh iklim kerja terhadap perilaku tenaga penjualan ?
3. Bagaimana pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjualan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku tenaga penjualan.
2. Menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap perilaku tenaga penjualan.
3. Menganalisis pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjualan.

1.4 Manfaat penelitian

1. Memberikan kontribusi kepada dunia bisnis mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku tenaga penjualan.
2. Memberikan sumbangan pemikiran kepada manajemen BNI mengenai faktor-faktor yang berpengaruh pada perilaku tenaga penjualan.

3. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pemasaran terutama dalam manajemen tenaga penjualan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Pengaruh Kepemimpinan (*leadership*) terhadap Perilaku Tenaga Penjualan.

Cartland et al. (1984) berpendapat bahwa sifat kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai syarat-syarat perilaku inovatif dalam hubungannya dengan orientasi strategi berkaitan pengejaran laba dan pertumbuhan. Dengan sejumlah usaha empiris yang menggambarkan atribut kepemimpinan seperti sifat pribadi dan perilaku manajemen.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mengilhami pihak lain, kepemimpinan berarti kemampuan secara intuitif memahami pikiran-pikiran orang lain yang tak terkatakan, mengungkapkan perasaan secara verbal sehingga memungkinkan meringankan kecemasan yang anak buah rasakan untuk mencapai keberhasilan. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membawa pengikutnya bersama-sama dengan dia, mengilhami mereka, membuat keputusan-keputusan demi kepentingan mereka, dengan atau tanpa kerja sama mereka dan mengkomunikasikan keputusan-keputusan mereka pada orang lain.

Menurut Smith menyelidiki hubungan antara perilaku kepemimpinan yang didasarkan pada kompetensi, gaya kepemimpinan dan tipe perusahaan dalam terminologi pencapaian pertumbuhan penjualan. Dalam penelitiannya komponen utama metode kompetensi manajemen di identifikasikan terperinci lebih luas dalam enam kategori perilaku yang disarankan : yaitu mengelola kinerja, mengelola proses, mengelola stakeholder dan lingkungan, mengelola budaya, mengelola visi dan mengelola pertumbuhan/perkembangan dimana kategori perilaku mengelola budaya dan mengelola visi berhubungan dengan gaya kepemimpinan.

Dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu ditunjukkan bahwa pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan dalam hal ini tenaga penjualan. Hasil penelitian Kirkpatrick & Locke (dalam DeGroot et al 2000) menunjukkan bahwa perilaku pimpinan sebenarnya memiliki dampak positif terhadap motivasi bawahan. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa dampak yang mungkin timbul dari perilaku pimpinan adalah berupa upaya-upaya dari bawahan untuk memiliki kinerja yang baik lebih baik.

Sementara itu hasil penelitian dari Behling & McFillen (1996) juga mengindikasikan adanya hubungan antara perilaku pimpinan dengan perilaku bawahan. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa atribut-atribut perilaku pimpinan adalah seperti: menunjukkan empati, mendramatisi misi, **project self assurance**, meninggikan image, menyakinkan kompetensi bawahan, memberikan kesempatan untuk sukses memiliki pengaruh terhadap keyakinan

bawahan yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi perilaku bawahan. Dalam penelitian ini juga dinyatakan bahwa pemimpin yang berhasil dalam mengembangkan kemampuan menentukan visi yang jelas, mengkomunikasikannya serta mendorong pihak lain untuk bergabung dan bekerjasama akan diterima oleh bawahan.

Menurut mereka pemimpin yang menunjukkan empati, mendramatisir misi, meningkatkan image pimpinan, memastikan kompetensi bawahan, serta memberikan bawahan kesempatan untuk sukses akan dapat mempengaruhi inspirasi, kekaguman dan pemberdayaan karyawan. Inspirasi yang mengalir dari pimpinan tersebut akan memberikan kesempatan bawahan untuk sukses atau berkinerja dengan baik.

Persepsi seorang tenaga penjualan terhadap perilaku permodelan pemimpin berhubungan secara positif untuk mempercayai pemimpin dan berhubungan tidak langsung terhadap kepercayaan, baik terhadap kepuasan kerja dan keseluruhan kinerja dari seorang tenaga penjualan.

Role model didefinisikan sebagai perilaku seorang pemimpin/manajer penjualan yang oleh tenaga penjualnya dirasa sebagai contoh yang tepat untuk diikuti secara konsisten dengan semua nilai-nilai yang menyertai dan tujuan dari organisasi. (Gregory A. Rich, 1997).

Sedang menurut House's (1997) teori kepemimpinan karismatik, pemimpin yang sukses dalam bisnis organisasi banyak membutuhkan pemikiran, mempunyai dampak luar biasa pada pengikutnya karena mereka

merupakan bagian yang telah dinyatakan dengan jelas dengan tindakan mereka, seperangkat nilai-nilai dan kepercayaan yang mana mereka ingin bawahan-bawahannya berjanji untuk mengikutinya.

Permodelan juga telah diidentifikasi dalam teori yang berhubungan dengan kepemimpinan dan mendiskusikan luasnya efek dari pemimpin karismatik atau transformasional yang memberi inspirasi bagi para pengikutnya untuk melebihi harapannya dimasa depan. Dengan mencontohkan Bass (1995 p.77) mengatakan bahwa pemimpin adalah inspirasi bagi pengikutnya pada luasnya contoh-contoh yang diberikan pemimpin dan pola kepemimpinan kepada bawahannya.

Kouzes dan Posner (1987) mengidentifikasi cara permodelan sebagai latihan yang umum dalam kepemimpinan, menurutnya pemimpin sebaiknya berbicara dengan fasih tentang visi dan nilai-nilai, tetapi jika perilaku mereka tidak konsisten dengan kepercayaan mereka orang akan dengan sendirinya tidak lagi menghormati.

Kepemimpinan dalam konteks pemasaran, betapapun melibatkan lebih dari hanya reaksi lisan terhadap apa yang seorang sales kerjakan. Untuk menjadi pemimpin yang kredibel dan efektif seorang pemimpin harus secara proaktif menyusun contoh yang baik terhadap perilaku dia sendiri dan akhirnya memberikan sebagai role model bagi subordinatnya (Frank Pacetta, 1994)

Persepsi seorang sales terhadap perilaku permodelan pemimpin berhubungan secara positif untuk mempercayai pemimpin dan berhubungan

tidak langsung terhadap kepercayaan, baik terhadap kepuasan kerja dan keseluruhan kinerja dari seorang tenaga penjualan.

Oleh karena itu hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjualan.

2.1.2 Pengaruh Iklim Kerja (*work climate*) terhadap Perilaku Tenaga Penjualan.

Iklim kerja adalah “iklim ditempat kerja” ketika iklim dapat mempengaruhi aktifitas sehari-hari, iklim kerja dapat mempengaruhi perilaku pegawai. iklim kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja.

Menurut penelitian Kristyn Stem, Kepemimpinan dan manajemen yang baik adalah 1. Pemimpin dalam praktek organisasi dapat mempengaruhi seperti mendisain tugas dan pekerjaan, sistem reward/penghargaan, kebijakan-kebijakan, ketentuan-ketentuan dan strategi; 2. Untuk dapat mempengaruhi Iklim kerja organisasi pemimpin harus mengetahui tiga kunci dimensi dari iklim kerja; menilai iklim kerja organisasi; dan mengambil tindakan untuk memperbaiki iklim kerja organisasi.

Tiga kunci dimensi iklim kerja adalah *Clarity* sebuah lingkungan yang menetapkan kejelasan peran dan tanggung jawab pegawainya secara keseluruhan dalam organisasi; *Support/dukungan* dari lingkungannya dimana pegawai merasa bahwa mereka memiliki ketrampilan khusus dan sandaran yang

mereka butuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; *Challenge/tuntutan* lingkungan ditawarkan pada anggotanya untuk mengembangkan kemampuan mereka, mengambil resiko yang beralasan untuk memecahkan masalah-masalah dan menemukan cara baru untuk bekerja lebih efektif. Iklim kerja yang positif menimbulkan dan mendukung motivasi pegawai, kemampuan kerja yang tinggi dan hasil yang lebih baik

Tagiuri (dalam Kris Cambell, 2006) menetapkan bahwa iklim organisasi adalah kualitas hubungan yang kekal pada lingkungan internal dalam suatu organisasi seperti pengalaman anggotanya, pengaruh perilaku mereka dan seperangkat syarat-syarat dan nilai-nilai karakteristik tertentu dalam organisasi.

Iklim kerja yang dimaksud disini adalah kesan, harapan dan perasaan yang dimiliki oleh anggota suatu unit kerja, yang berpengaruh terhadap hubungan antara bawahan dan atasan dan hubungan antara karyawan dengan rekan sekerjanya maupun hubungan dengan orang-orang di unit kerja lain (Mas'ud, 2004).

Hasil Penelitian yang dilakukan A. Gani dan Faroog sah (2001) dalam industri perbankan menunjukkan pentingnya iklim dalam organisasi. Dalam penelitian ini indikator variabel yang diukur hubungan antar personal, manajemen partisipatif, obyektifitas dan rasionalitas dimana hal ini berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai bagaimana hubungan personal antar rekan sekerja, Persepsi karyawan mengenai sejauh mana keterlibatan manajemen

dalam pekerjaan mereka, persepsi karyawan mengenai bagaimana gaya penilaian manajemen, formalisasi dan standarisasi serta pelatihan dan pengembangan

Adanya hubungan positif antara iklim kerja, sumber daya manusia dengan perilaku tenaga penjualan sebenarnya juga telah dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Gelade & Ivery (2003). Dalam penelitian ini mereka berhasil membuktikan bahwa iklim kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Hasil ini secara implisit berarti bahwa iklim kerja telah mempengaruhi tenaga penjualan untuk meningkatkan kinerjanya.

Lingkungan kerja yang mendukung merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan positif dari lingkungannya, informasi tersebut memberi gambaran akan aktifitas penjualan yang akan mereka hadapi, sehingga diharapkan seorang tenaga penjualan mampu merencanakan strategi serta pendekatan dengan lebih baik (Johnson dan Corner, 1997, p.29). Adanya dukungan dari lingkungan kerja adalah merupakan alat yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan untuk lebih berprestasi (Smith, 1995 p.176). Sehingga tidak hanya kinerja tenaga penjualan secara perseorangan yang meningkat tetapi juga akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sedang menurut (Johnson, Parasuraman dan Futrell; Kohli, 1989 ; dalam Boles, Babin, Brashear dan Brooks 2001 p.4) dampak lingkungan kerja yang mendukung terhadap perilaku tenaga penjualan telah diteliti secara intensif dalam berbagai lingkungan penjualan. Hubungan antar individu dalam

lingkungan kerja dan hasil kerja yang positif akan berpengaruh terhadap nilai dari perusahaan. Karyawan akan menyadari hal tersebut akan bertindak lebih positif terhadap pekerjaannya dan perusahaan (Eisenberger et al, 1986, Teas 1983, dalam Boles, Babin, Brashear, dan Brooks 2001 p.4)

Dukungan dari rekan kerja juga diindikasikan berhubungan dengan perlakuan yang diterima oleh pelanggan. Secara spesifik hasil penelitian yang dilakukan Boles, Babin, Brashear, dan Brooks (2001 P.8) menunjuk dukungan dari rekan kerja berhubungan dengan peningkatan kinerja. Hasil lain tenaga penjualan bekerja pada lingkungan positif akan merasa senang dalam bekerja lebih keras untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kualitas iklim kerja dalam suatu organisasi maka akan semakin tinggi pula perilaku tenaga penjualan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 2 : iklim kerja memiliki pengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjualan.

2.1.3 Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Perilaku Tenaga Penjualan

Sistem kontrol tenaga penjualan yang dimaksud disini adalah pengaturan tujuan, pengawasan dan evaluasi perkembangan, memberikan umpan balik, memperkuat pegawai atas dasar pencapaian kinerja mereka dengan kata lain termasuk kontrol adalah pemberian informasi (arah tujuan, pengawasan dan umpan balik) dan mengatur kekuatan (kontingen reward dan hukuman) (Anderson & Oliver, 1997).

Hal yang sama juga dinyatakan Chllagala dan Shervani (1996, p.89) bahwa sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan dengan cara memonitor, mengevaluasi kemajuan, dan memberi umpan balik guna memperkuat tenaga penjualan sebagai dasar dari kinerja penjualan.

Dalam literatur terdahulu dinyatakan bahwa penggunaan kontrol perilaku oleh manager penjualan yang lebih intens; yaitu intens dalam pengawasannya, serta aktifitas pengarahannya, pengukuran penilaian, serta yang lebih kompleks daripada sekedar mengontrol yang hanya berdasarkan pada hasil saja, memiliki dampak pada kualitas perilaku tenaga penjualan. Hal ini juga nampak dalam penelitian Anderson & Oliver (1987) yang menyatakan bahwa semakin besar kecenderungan sistem kontrol berupa kontrol perilaku maka hal ini akan menyebabkan karyawan memiliki lebih banyak pengetahuan tentang perusahaan (visi, misi, value), lebih banyak pengetahuan tentang produk, dan semakin ahli dalam penjualan yang berakibat secara profesional mereka semakin kompeten. Alasan yang ada dibalik pernyataan ini adalah karena kontrol perilaku memberikan tekanan-tekanan dan insentif pada hasil-hasil yang memiliki dampak untuk jangka panjang. Oleh karenanya hal ini akan membuat karyawan bebas untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensi mereka. Lebih dari itu adalah bahwa dengan memiliki pengetahuan dan keahlian yang diberikan imbalan atau dikontrol maka hal ini akan membuat karyawan merasa termotivasi dalam bekerja. Dalam penelitian teoritisnya Anderson & Oliver

(1987) juga menyimpulkan bahwa semakin tinggi sistem kontrol itu berupa kontrol perilaku maka karyawan akan semakin terikat pada organisasi, memiliki kemauan untuk menerima pangarahan dan bekerjasama sebagai suatu tim, menerima penilaian kinerja dari manajemen, serta dapat mengantisipasi dari sikap menghindari resiko yang dilakukan oleh karyawan.

Dalam penelitian terdahulu juga telah ditunjukkan dampak kontrol perilaku terhadap perilaku karyawan. Misalnya penelitian dari Piercy et al (2001) yang menunjukkan bahwa tingginya kontrol perilaku menyebabkan meningkatnya perilaku yang positif, menurunkan stress serta meningkatkan hasil kerja yang positif.

Sementara itu hasil penelitian dari Cravens et al (1993), dan Oliver & Anderson (1994) juga menunjukkan hal yang sama yaitu bahwa ada hubungan positif antara sistem kontrol perilaku dengan perilaku karyawan. Dalam penelitian Oliver & Anderson (1994) ini ditunjukkan bahwa kontrol perilaku selain akan meningkatkan komitmen pada organisasi juga meningkatkan motivasi instrinsik.

Pada dasarnya kualitas perilaku penjualan juga akan meningkat dengan meningkatnya kontrol perilaku. Hal ini ditunjukkan dalam penelitian Cravens et al (1993) yang mengindikasikan bahwa kontrol perilaku akan meningkatkan perilaku penjualan tenaga penjualan yang berupa meningkatnya kualitas presentasi penjualan dari tenaga penjualan.

Keberhasilan pengelolaan perusahaan perlu didukung oleh unsur-unsur yang ada salah satunya adalah strategi didalam kebijaksanaan manajemen penjualan (Ferdinan, 2000, p..49). Manajemen memandang tenaga penjualan adalah sebagai ujung tombak kegiatan pemasaran untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan (Ferdinad, 2000 p.49)

Tenaga penjualan berperan dalam hubungan antara perusahaan dengan pelanggan dan berdampak pada penerapan strategi pemasaran (doney dan cannon, 1997,p.35). Sehingga pengendalian tenaga penjualan dan aktifitas penjualan merupakan hal penting bagi perusahaan (Bonama dalam baldauf et al, 2001,p.109)

Peranan tenaga penjualan sangat menentukan kesuksesan sebuah penjualan, kesuksesan tersebut ditandai dengan keahlian tenaga penjualan membangun hubungan baik dengan pelanggan dan rekan kerja dalam lingkungan perusahaan (Baker, 1999, p,p103). Churchill, Ford, Harley dan walker (1985 p.106) menyebutkan bahwa keahlian menjual adalah salah suatu gambaran mengenai keahlian pembelajaran individual pada tugas-tugas penting untuk pekerjaan penjualan.

Oliver dan Anderson (1994, p.60) menunjukkan bahwa seorang tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan positif dari rekan kerjanya. Karena informasi tersebut memberi banyak gambaran akan aktifitas penjualan yang akan mereka hadapi nantinya. Sehingga diharapkan tenaga penjualan mampu merencanakan strategi serta pendekatan dengan lebih baik dalam membina

hubungan dengan pelanggan. Peran rekan tenaga kerja bagi tenaga penjualan adalah memberikan pengaruh dalam hasil yang positif dan negatif (kohli dan jaworsky. 1994,p.82-94)

Hal yang perlu disoroti dalam manajemen tenaga penjualan adalah peran supervisor perusahaan dalam mengelola para tenaga penjualan yang berada dibawah otorisasinya. Manajer penjualan mempunyai pengaruh yang besar pada pembentukan sikap dan perilaku tenaga penjualan. Manajer penjualan memegang peranan penting dalam membentuk orientasi tujuan tenaga penjualan (kohli, shervani dan challgalla, 1998, p.264) Keterlibatan supervisor mempengaruhi interaksi dengan tenaga penjualan (Morgan dan piercy, 1998, p.94).

Penilaian yang dilakukan manajer penjualan terhadap kegiatan monitoring adalah ; waktu yang dihabiskan tenaga penjualan dilapangan, kunjungan yang telah dibuat (sales call), keteraturan dan memperbaharui laporan dari tenaga penjualan, memonitor aktifitas keseharian tenaga penjualan, mengobservasi kinerja tenaga penjualan di lapangan.

Sedangkan yang dimaksud directing (Grant dan Cravens (1999, p.951) yaitu partisipasi aktif pada saat dilakukan on the job training dan bantuan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki oleh tenaga penjualan.

Evaluating menurut (Piercy et al.1998, p.99) meliputi evaluasi terhadap jumlah sales call yang dibuat oleh tenaga penjualan, evaluasi terhadap hasil penjualan, evaluasi terhadap kualitas presentasi penjualan dan perkembangan profesionalisme dari tenaga penjualan.

Rewarding (kompensasi), yaitu penyediaan umpan balik atas kinerja yaitu berdasarkan kualitas aktifitas penjualan, hasil penjualan, insentif sebagai sarana untuk memotivasi tenaga penjualan, kompensasi non finansial berupa reward atas pengabdian dan kompesansi berdasarkan kuantitas aktifitas penjualan dari tenaga penjualan.

Josep, armen dan pratibha (2002) melakukan studi tentang pengukuran keahlian menjual dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Ternyata faktor-faktor keahlian interpersonal, keahlian melakukan strategi penjualan dan pengetahuan teknis yang dimiliki oleh tenaga penjualan mempengaruhi keahlian menjual. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan significant sehingga dapat memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh keahlian menjual tenaga penjualan.

Keahlian menjual dapat diartikan sebagai suatu kemampuan tenaga penjualan dalam mempengaruhi konsumen dalam mengambil keputusan guna membeli produk yang ditawarkan. Keahlian menjual difokuskan pada bagaimana seorang tenaga penjualan menampilkan tugas yang dibutuhkan bagi tugas penjualannya. (Jusuf Irianto, 19999, p.24).

Rentz, et al (2002, p.13) menyatakan bahwa keahlian menjual meliputi pengetahuan bagaimana melakukan berbagai hal yang mengarah pada pengetahuan yang prosedural dan mengetahui tentang suatu hal yang terkadang mengerah ke pengetahuan yang bersifat deklaratif, termasuk didalamnya

pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta ketrampilan yang lain.

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

1. Pendekatan (approach), pendekatan dilakukan secara langsung yang artinya tenaga penjualan mendatangi konsumen tanpa melakukan perjanjian terlebih dahulu. Pendekatan secara tidak langsung dilakukan melalui teman dekat konsumen (berdasarkan refensi).
2. Penyajian presentasi, artinya memberikan penjelasan kepada konsumen mengenai manfaat produk yang ditawarkan, agar dapat sesuai dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
3. Penutupan (Closing) artinya terjadi transaksi penjualan (konsumen memutuskan untuk membeli produk).

Menurut Rentz, et al (2002, P.12) ada tiga keahlian penjualan yang harus dipelajari oleh tenaga penjual dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu :

1. Interpersonal Skill; merupakan keahlian seseorang dalam menagani konflik atau masalah
2. Salesmanship skill (keahlian dalam strategi penjualan) adalah kemampuan dalam hal melakukan presentasi dan melakukan closing. Seperti bagaimana seseorang tenaga penjualan menyampaikan sebuah presentasi yang menarik agar konsumen dapat memahami apa yang disampaikan.

3. Technical Skill adalah pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung penjualannya, seperti pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan produk (menguasai produk knowledge), pengetahuan tentang pemakaian dan fungsi produk, pengetahuan tentang teknis dan prosedur yang diberlakukan oleh kebijakan perusahaan.

Oleh karena itu hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

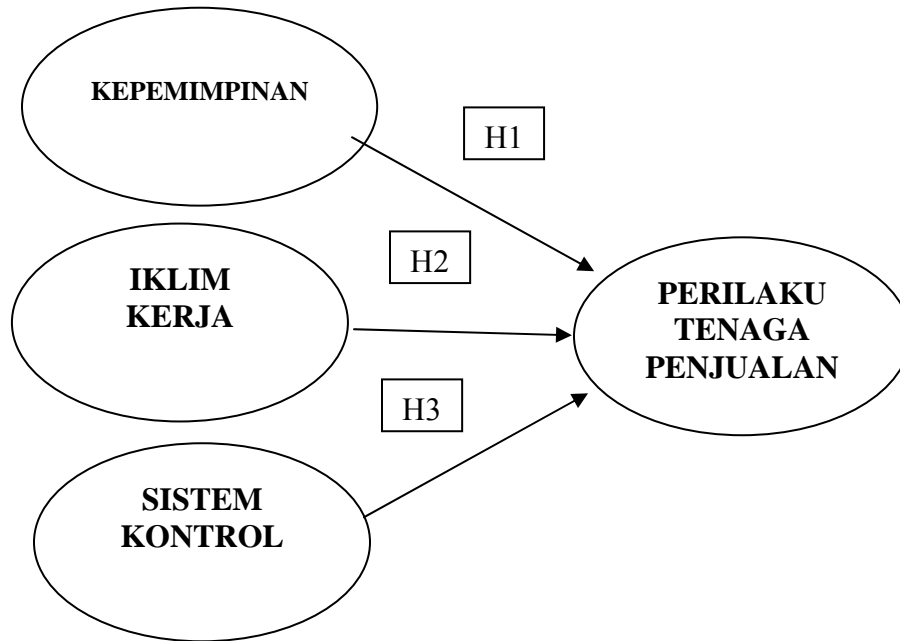
Hipotesis 3: sistem kontrol memiliki pengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjualan

2.2 Pengembangan Model dan Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut, maka penelitian ini mencoba mengadopsi beberapa konsep yang ada dan mengembangkan menjadi suatu tesis mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjualan BNI.

Gambar 2.1

Analisis Faktor yang Berpengaruh terhadap Perilaku Tenaga Penjualan



2.3.1 Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) disini diartikan sebagai proses yang digunakan oleh pimpinan untuk mengarahkan organisasi.

Dengan mengacu pada penelitian Sumber : Smith et al (2003), indikator-indikator variabel kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah ; *pengelolaan budaya* dalam perusahaan dilakukan dengan meminta nasihat dan memberi cara bagaimana nilai-nilai dipraktekkan dalam kerja dan hubungan kerja, *pengelolaan visi* dilakukan dengan mengenali masalah-masalah dan peluang produk dan jasa, *pengelolaan stakeholder dan*

lingkungan dilakukan dengan mengenal kemungkinan sekarang dan akan datang bagian/milik para pemegang saham, dan *pengelolaan performan* dilakukan melalui pengembangan ukuran dan kriteria keuangan dan cara lainnya untuk mengevaluasi lebih luas misi perusahaan, tujuan dan kebijakan yang dicapai melalui diagnosa sukses atau gagal dan juga melalui sistem pengembangan untuk memperbaiki kinerja dimasa yang akan datang dalam hubungannya sebelum tujuan ditentukan.

Role model didefinisikan sebagai perilaku seorang manajer penjualan yang oleh tenaga penjualnya dirasa sebagai contoh yang tepat untuk diikuti secara konsisten dengan semua nilai-nilai yang menyertai dan tujuan dari organisasi.

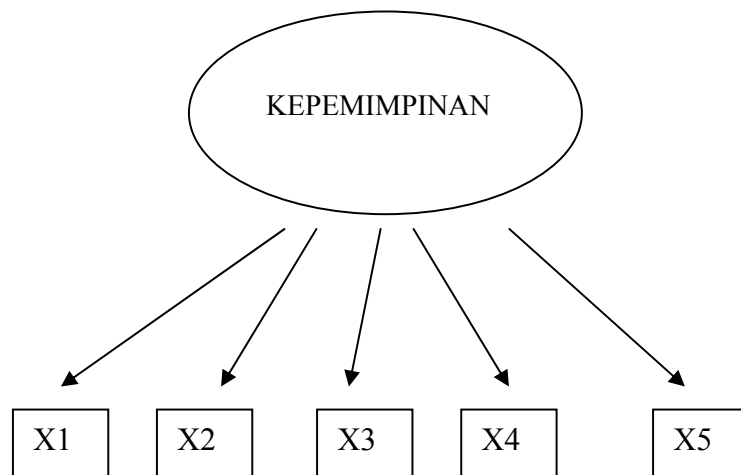
Banyak alasan untuk mempercayai bahwa pembuatan model sangat penting khususnya dalam konteks penjualan. Pekerjaan penjualan secara khusus sangat menantang terutama seorang tenaga penjual akan bekerja sendiri dan kadang harus berurusan dengan persiapan yang tak terantisipasi terhadap apa yang diinginkan oleh konsumen yang mempunyai karakteristik yang unik. Dengan role model pemimpin dapat memberi contoh positif yang dapat membantu seorang tenaga penjualan berupa perilaku atau teknik pemasaran yang khusus (misalnya taktik pendekatan) pemimpin secara pribadi akan mendemonstrasikan kepada bawahannya selama kunjungan atau saat sesi training satu per satu (one on one). Dan permodelan ini dapat diperluas dalam lingkup dan dapat dihubungkan dengan kepercayaan dan nilai-nilai seorang

pemimpin yang mungkin dapat membantu seorang tenaga penjual untuk bekerja keras, berlaku etis atau menjadi loyal kepada perusahaan dan kepada rekan kerjanya.

Gambaran indikator-indikator yang digunakan untuk menguji variabel kepemimpinan tersaji pada Gambar 2.2 di bawah ini.

Gambar 2.2

Variabel Kepemimpinan



Sumber : Sadler smith et al (2003)
Gregory A Rich

Keterangan:

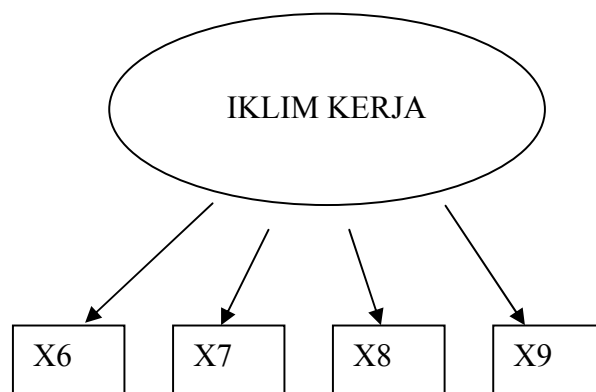
- X1= Sebagai sebuah model contoh perilaku
- X2= Kemampuan dalam menyampaikan visi dan misi
- X3= Kemampuan dalam menanamkan nilai-nilai budaya
- X4= Kemampuan dalam meningkatkan/mengembangkan kinerja
- X5= Kemampuan mengelola stakeholder dan lingkungan

2.3.2 Variabel Iklim Kerja

Iklim kerja dalam organisasi yang dimaksud disini adalah kesan, harapan dan perasaan yang dimiliki oleh anggota suatu unit kerja, yang berpengaruh terhadap hubungan antara bawahan dan atasan dan hubungan antara karyawan dengan rekan sekerjanya maupun hubungan dengan orang-orang di unit kerja lain. Dengan mengacu pada penelitian Gani & Shah (2001), maka indikator-indikator untuk variabel iklim kerja dalam organisasi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain : hubungan antar atasan dan bawahan, hubungan antara rekan kerja, hubungan antara unit pendukung dan situasi tempat kerja dan manajemen partisipatif..

Gambaran indikator-indikator yang digunakan untuk menguji variabel Iklim Kerja tersaji pada Gambar 2.3 di bawah ini.

Gambar 2.3
Variabel Iklim Kerja



Keterangan:

X6= Hubungan antara atasan dan bawahan

X7= Hubungan antara rekan kerja

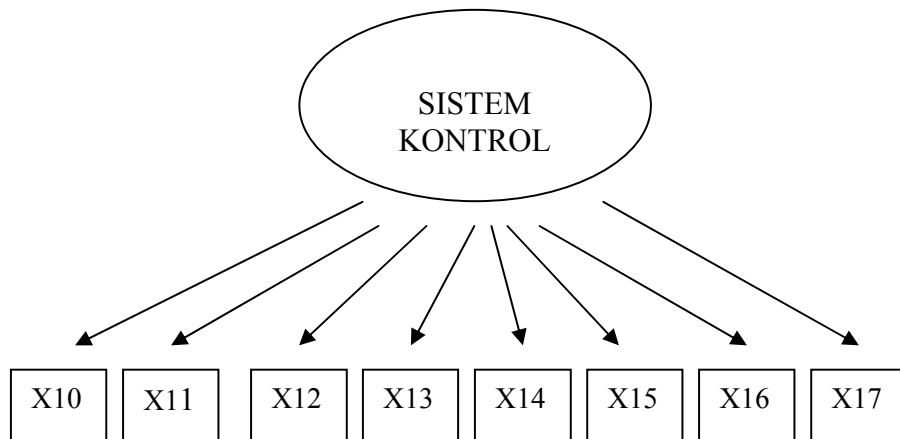
X8= Kejelasan peran dan tanggung jawab

X9= Dukungan lingkungan tempat kerja

2.3.3 Variabel Sistem Kontrol

Yang dimaksud dengan kontrol perilaku di sini adalah keterlibatan manager dalam aktifitas karyawan dengan cara mempengaruhi karyawan agar pekerjaan / tugas yang diberikan kepadanya dikerjakan. Perhatian manager dalam hal ini memusatkan perhatian pada cara, perilaku, atau aktifitas yang diperkirakan dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan. Misalnya menilai kinerja lebih pada jumlah kunjungan/presentasi yang dibuat daripada penjualan itu sendiri (Jaworski & McInnis, 1989). Dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Jaworski & McInnis (1989), penelitian ini menggunakan indikator kontrol perilaku yang terdiri atas : Prosedur, buku pedoman kerja, ketentuan-ketentuan ; pengawasan aktifitas; umpan balik aktifitas; penilaian dan evaluasi kinerja; strategi dan kebijakan manajemen penjualan; pelatihan dan pengembangan; sharing pengalaman dan informasi.

Gambar 2.4
Variabel Sistem
Kontrol



Keterangan :

- X10 = prosedur, buku pedoman kerja, ketentuan-ketentuan
- X11 = Pengawasan aktifitas tenaga penjualan
- X12 = umpan balik aktifitas tenaga penjualan
- X13 = Penilaian dan evaluasi kinerja tenaga penjualan
- X14 = Strategi dan kebijakan manajemen penjualan
- X15 = Target, sasaran dan tujuan yang harus dicapai
- X16 = Pelatihan dan pengembangan tenaga penjualan
- X17 = Sharing pengalaman dan informasi

Prosedur, buku pedoman kerja, ketentuan-ketentuan merupakan acuan atau pedoman bagi pegawai BNI dalam melakukan aktifitas hal ini perlu agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan untuk menghindari adanya penyimpangan, kewenangan yang tak terbatas dan lain-lain.

Pengawasan aktifitas dilakukan oleh pemimpin BNI untuk melihat apakah tugas dan tanggung jawab tenaga penjualan sudah sesuai dengan yang ditetapkan atau diharapkan seperti rencana kunjungan, joint call ke kastemer, call memo dan lain-lain.

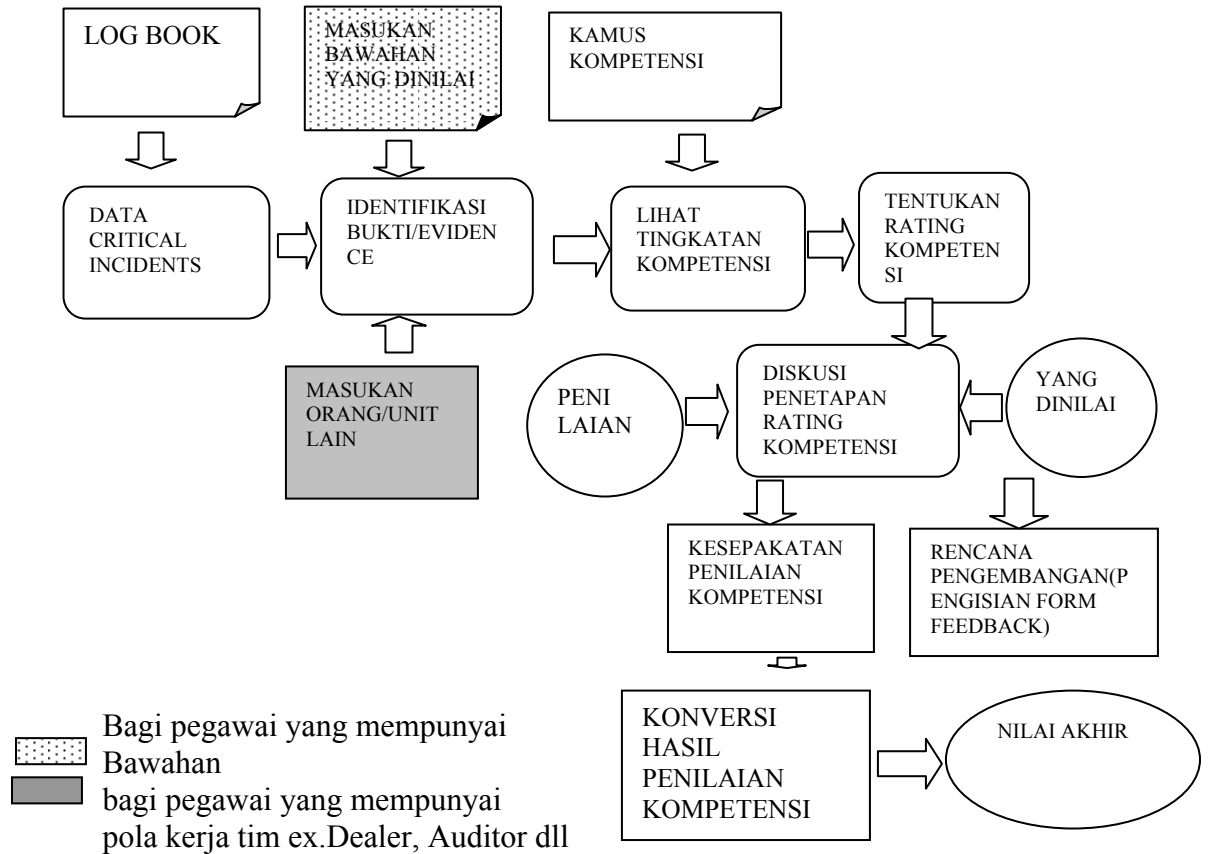
Penilaian dan evaluasi dilakukan oleh BNI setiap semester dengan melakukan assesmen kompetensi inti melalui sarana dan prasarana log book, Observasi, Multi rater dll

Log book adalah formulir yang digunakan untuk mencatat perilaku-perilaku kritikal (critical incidents) yang terkait dengan penilaian kompetensi (kompetensi inti dan inti manajerial terutama untuk kepentingan pengisian PPKP). Perilaku yang dicatat adalah yang dapat diamati sehingga pencatatannya mencerminkan kenyataan sesungguhnya, baik bersifat positif dan negatif.

Observasi adalah pengamatan perilaku seseorang/bawahan yang dilakukan secara langsung pada saat observee melakukan tugas/pekerjaannya dalam kurun waktu tertentu.

Multirater adalah proses penilaian yang dilakukan oleh banya pihak (atasan, bawahan, rekan kerja dan customer) untuk menilai perilaku/kinerja seseorang

Proses penilaian kompetensi



Strategi dan kebijakan adalah langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan tujuan supaya tenaga penjualan mempunyai self confidence yang lebih tinggi terhadap penguasaan dan kemampuan menjual produk-produk Bank BNI, menjalin hubungan yang lebih baik terhadap nasabah internal maupun eksternal (based on business), menghayati dan mengimplementasikan orientasi perilaku bahwa “everyone is a marketer”, berpartisipasi aktif dalam mewujudkan budaya menjual Bank BNI.

Sharing dan berbagi pengalaman adalah suatu kegiatan yang rutin dilakukan setiap minggu sekali dan merupakan wadah untuk berbagi pengalaman baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, menggali permasalahan yang dihadapi oleh tenaga penjual yang nantinya digunakan untuk menentukan langkah selanjutnya.

2.3.4 Variabel Perilaku Tenaga Penjualan

Perilaku tenaga penjualan dapat diartikan memahami manfaat dan keunggulan produk, berkomunikasi dengan orang lain, interaksi dengan orang lain, antusias, peduli dengan orang lain, memberi nilai tambah, dan merupakan tuntutan utama setiap organisasi.

Perilaku tenaga penjualan disini juga dapat diartikan sebagai komitmen tenaga penjualan sebagai identifikasi individu dengan nilai dan tujuan organisasi, loyalitas terhadap perusahaan, dan keterlibatan tinggi dalam aktifitas kerja selain itu juga motivasi yang dimiliki tenaga penjualan berupa motivasi intrinsik yang mengacu pada kesenangan dan ekstrinsik menekankan nilai yang seseorang tempatkan pada hasil dari tindakan dan penilaian seseorang akan kemungkinan dari perwujudan hasil tersebut, serta upaya tenaga penjualan yang merupakan hasil dari motivasi dan kompetitif.

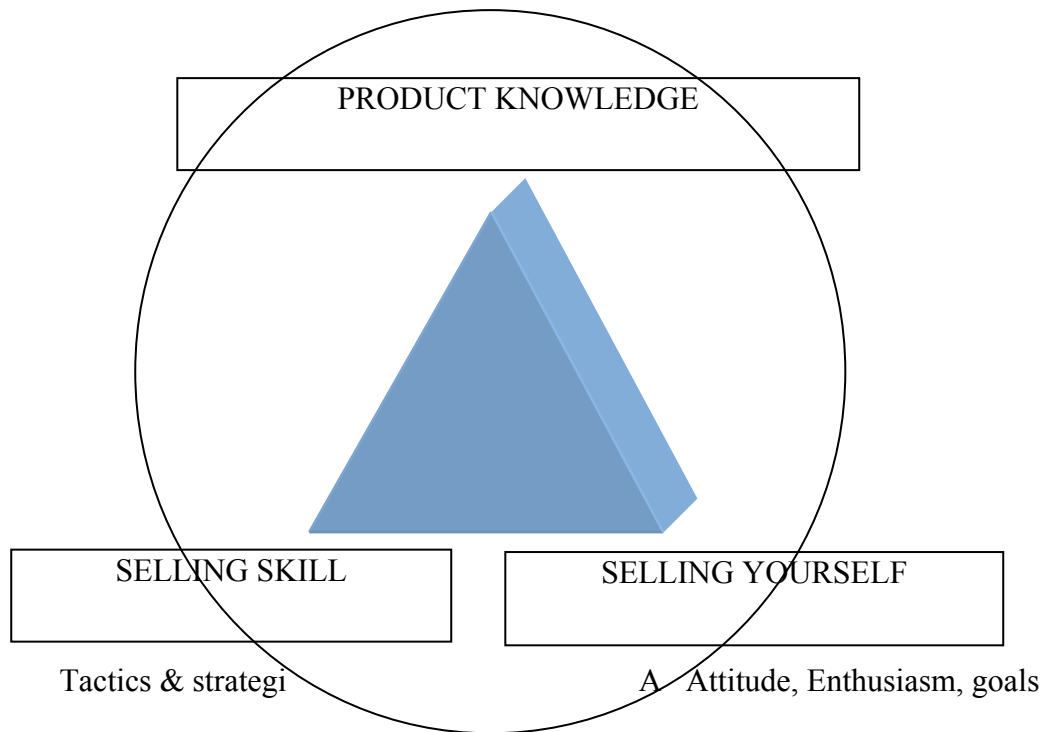
Jadi motivasi disini merupakan dorongan yang kuat untuk bekerja dengan alasan lebih dari sekedar uang, kecenderungan untuk mengejar sasaran dengan segenap energi dan ketekunan.

Rosenberg (1995) mendefinisikan tenaga penjualan adalah sales canvas dan sales representative yang menghubungi pembeli potensial atas suatu produk dan berusaha membujuk mereka untuk membeli produk.

Selanjutnya ditambahkan bahwa kemampuan dan usaha tenaga penjualan mempengaruhi hasil-hasil individu mereka serta keefektifan organisasinya, karena tenaga penjual bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi bisnis dan pemasaran (Baldauf. A dan Cravens, D. W.,2002)

Menjual bagi Bank BNI adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan keuntungan bersama melalui proses interaksi secara sukarela sehingga dapat memenuhi kebutuhan yang saling memuaskan. Hal tersebut dibutuhkan untuk memberikan dasar bagi segenap pegawai khususnya tenaga penjual dalam bersikap dan berperilaku sebagai seorang marketer yang terampil, untuk mewujudkan pribadi yang baik dan terpercaya sehingga bisa bermanfaat dimana saja, untuk meningkatkan pendapatan Bank BNI dimasa mendatang, hanya bank yang memiliki budaya menjual yang dapat bertahan, untuk meningkatkan citra Bank BNI, untuk mempertahankan loyalitas customer.

Ada 3 (tiga) pilar menjual yang harus dilakukan tenaga penjualan Bank BNI (Selling Behavior) dalam melakukan pekerjaanya,



Dalam tiga pilar tersebut mengandung arti bahwa tenaga penjualan Bank BNI harus menguasai :

product knowlegde dimana tenaga penjualan tidak hanya menyampaikan produk yang diketahui melalui karakteristik dari sebuah produk/jasa (features) tetapi perlu juga disampaikan produk yang dibutuhkan pelanggan (benefits) .

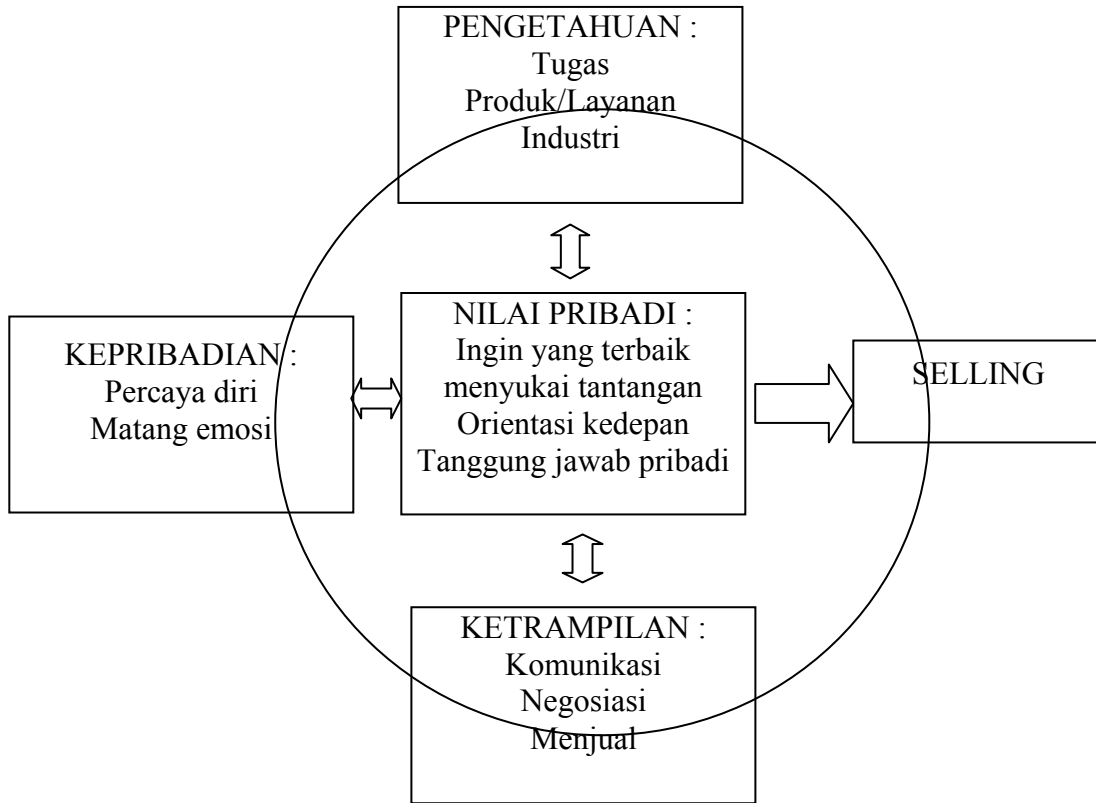
Kertrampilan menjual (selling sklis) dilakukan melalui Sales proses tenaga penjualan Bank BNI meliputi : (1) **prospecting** dilakukan terhadap sumber prospek melalui personal market, market exploration, referrals, directory, observation dan cold call. Dengan cara mengumpulkan nama, mengumpulkan data awal, mengkualifikasi data, prioritas dan menambahkan

nama-nama baru. Dalam melakukan prospek tenaga penjual juga harus mengenal karakteristik seorang prospek yaitu character (karakter), healthy (sehat), approachable (dapat didekati), income (memiliki kemampuan membayar) dan need (memiliki kebutuhan); (2) **pendekatan** dilakukan dengan telepon, email, surat, fax dan observasi langsung; (3) **pertemuan** bertujuan untuk membangun hubungan karena membangun kepercayaan dengan kastemer adalah penting. Area penting untuk membangun hubungan adalah dengan mengucapkan salam dan menggunakan nama pelanggan sesering mungkin, menyampaikan kartu nama, Ice breaking, bahasa tubuh, komunikasi yang menghargai pelanggan, mengenali pelanggan; (4) **komunikasi** dengan santun terhadap pelanggan dengan menyebutkan nama lengkap, sopan, tunjukkan pada pelanggan bahwa persoalan mereka penting, membiarkan pelanggan menyelamatkan muka (tidak pernah menganggap suatu pertanyaan) dan meyakinkan bahwa bahasa tubuh menunjukkan rasa hormat; (5) **fact finding** adalah proses pencarian fakta untuk selanjutnya dianalisa terhadap kebutuhan dan keinginan dari prospek; (6) **presentasi** adalah menyampaikan semua hal mengenai layanan dan produk kepada pelanggan yang sesuai dengan kebutuhannya, mengedukasi prospek mengenai nilai dan manfaat dari produk dan layanan, suatu kesempatan atau peluang untuk menjual (7) **handling objection** adalah penghambat suatu pengambilan keputusan (alasan) dan kekhawatiran yang mempunyai dasar (objection). Objection muncul karena prospek tidak memahami manfaat (benefit) produk, tidak menyadari kebutuhan

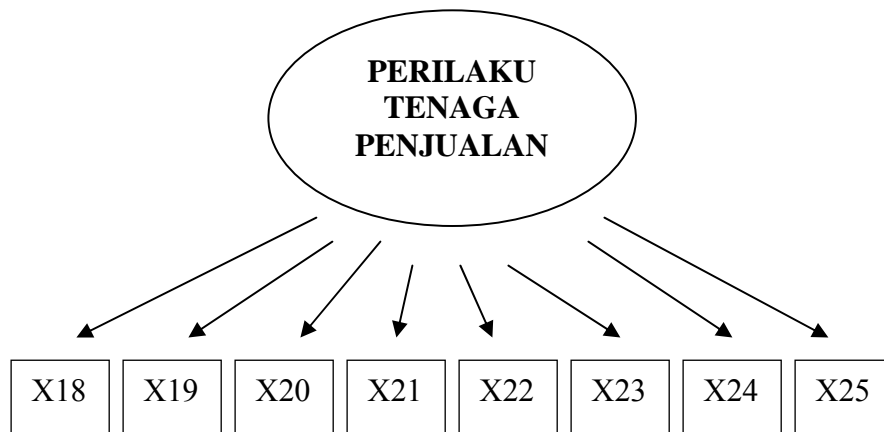
yang mendesak, tidak merasa sebagai partisipan aktif dalam proses jual-beli, berpikir bahwa nilai (value) dari produk tidak sebanding dengan harganya; (8) *closing* yaitu seni membawa prospek ke satu titik dimana dia tidak hanya setuju bahwa rencana yang ditawarkan baik tetapi juga menyakinkan dan menyiapkan untuk membelinya saat itu juga.

Dan selling yourself tenaga penjual harus memiliki keyakinan yang tinggi bahwa kualitas produk yang ditawarkan tidak kalah dengan apa yang dimiliki pesaing, yakin untuk mampu memberi pelayanan yang baik kepada nasabah, menempatkan diri tidak lebih tinggi dari nasabah, selalu bersikap ramah dan menghormati nasabah, suka dan ceria mendengarkan apa yang dikatakan dan dikeluhkan nasabah dan selalu ada keinginan untuk membantu masalah yang dihadapi nasabah.

Perilaku tenaga penjualan harus di mulai oleh faktor pribadi berupa kompetensi personal (memahami diri sendiri, mengelola diri, motivasi) dan kompetensi sosial (Empathy, keahlian mengelola hubungan dan membangun jaringan) yang digambarkan dalam ilustrasi sebagai berikut :



Gambar 2.5.
Variabel Perilaku Tenaga Penjualan



Sumber : Carven and N.Ingram Thomas et al

Keterangan :

X18 = Profesional Competence

X19 = Team Orientation

X20 = Orientasi kepada pelanggan

X21 = Penguasaan produk knowledge

X22 = Kemampuan beradaptasi

X23 = Ketrampilan dalam berkomunikasi dan bernegosiasi

X24 = Ketrampilan dalam membina dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan

X25 = Ketrampilan dalam mempresentasikan produk

Profesional competence : profesionalisme mengedepankan keahlian dan kompetensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Profesionalisme juga menekankan usaha yang dilakukan terus menerus untuk mencapai kesempurnaan dalam proses maupun hasil kerja. Perilaku utama meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil yang terbaik mengacu pada panduan perilaku insan BNI yaitu berinisiatif meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan memperbaiki diri ; berpikir , bersikap positif dan terbuka terhadap masukan dari pihak lain ; memahami bidang tugasnya dengan baik ; berusaha menetapkan dan mencapai bahkan melampaui target kinerja yang ditetapkan.

Team Orientasi bagaimana membangun suatu team dan memberikan tugas kepada masing-masing anggota untuk mencapai satu tujuan

Customer focus/Orientasi pada pelanggan : Orientasi Pelanggan bersikap dan berperilaku peduli, menghargai, memahami serta memenuhi kebutuhan pelanggan harus menjadi fokus perhatian dari seluruh insan BNI. Perilaku utama memberi layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis

dengan panduan perilaku yaitu ramah, bersahabat dan sopan, peka dan peduli terhadap kebutuhan pelanggan, kerjasama yang saling menguntungkan. Menjadikan pelanggan dan kebutuhan-kebutuhan mereka sebagai fokus utama dari tindakan tenaga penjualan; mengembangkan dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang produktif.

Penguasaan produk knowledge setiap tenaga penjualan BNI harus mengerti dan memahami setiap jenis produk, kegunaan produk, karakteristik dan cara kerja dari sebuah produk/jasa (features), dimana produk yang dibeli bukan karena features yang dimilikinya tetapi karena features tersebut memberikan suatu manfaat/benefits (bagaimana satu atau lebih features yang dimiliki suatu produk memberikan keuntungan, perbaikan atau kepuasan pada pembeli).

Kemampuan beradaptasi mampu menyesuaikan dan menempatkan diri sebagai tenaga penjual BNI kapan dan dimana pun berada serta dengan siapa berhubungan sehingga diharapkan selalu bisa melakukan proses penjualan (prospecting, pendekatan, pertemuan, komunikasi yang efektif, fact finding, presentasi, handling objection dan closing) yang sukses.

Ketrampilan dalam berkomunikasi dan bernegosiasi, ketrampilan dalam membina dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan : menggunakan gaya interpersonal dan metode komunikasi yang sesuai dalam bekerja secara efektif dengan rekan bisnis (rekan kerja, pelanggan dan lain-lain)

untuk meraih sasaran dan tujuan yang saling menguntungkan, membangun jaringan untuk mendapatkan kerjasama tanpa bergantung pada wewenang.

Ketrampilan dalam mempresentasikan produk : setiap tenaga penjualan BNI diwajibkan menyampaikan semua hal mengenai layanan dan produk kepada pelanggan yang sesuai dengan kebutuhannya, mengedukasi prospek mengenai nilai dan manfaat dari setiap produk dan layanan karena hal ini merupakan suatu kesempatan atau peluang untuk menjual. Elemen penting untuk sukses dalam presentasi adalah menunjukkan bagaimana menemukan kebutuhan, menjual manfaat, dilakukan secara simple dan dapat memotivasi prospect.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Obyek dari penelitian ini adalah tenaga penjualan di Kantor Layanan (KLN), Sentra Kredit Konsumen (SKK), Sentra Kredit Kecil (SKC) dan Sentra Kredit Menengah (SKM) di BNI Wilayah 05 Semarang.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yang dimaksud di sini adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar 1999). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi yang dimaksud disini adalah keseluruhan subyek penelitian. Yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah tenaga pemasaran yang ada di BNI Wilayah 05 Semarang yang terdiri dari kantor Layanan (KLN) berjumlah 15, Unit Sentra Kredit Konsumen (SKK), Unit Sentra Kredit Kecil (SKC) berjumlah 2 dan Unit Sentra Kredit Menengah (SKM) BNI yang ada di wilayah 05 Semarang sebanyak 250 orang

3.2.2 Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan penelitian seluruh elemen populasi (sensus) karena jumlah populasi relative sedikit. sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling karena jumlah populasi sudah diketahui yaitu 50 orang dan* pemilihan sampel ini didasarkan pada tujuan atau target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

3.3. Jenis Dan Sumber Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka jenis data yang akan diteliti adalah data subject (self report data) yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik-karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subject penelitian/responden (Indriartono dan

Supomo, 1999). Sedangkan sumber data penelitian sebagai faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data adalah :

3.3.1. Data Primer

Adalah data yang didapat langsung dari sumber pertama, baik individu atau kelompok yang dikumpulkan secara khusus dan mempunyai hubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Copper and Emory, 1999). Pengumpulan data dengan cara membagikan kuesioner/daftar pertanyaan kepada tenaga penjualan Bank BNI di Wilayah 05 Semarang, yang diajukan dan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif.

3.3.2. Data sekunder

Merupakan jenis data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara untuk melengkapi data primer. Data ini dapat diperoleh dari literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara langsung menggunakan instrumen berupa angket. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri atau self-repert, atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi (Sutrisno, 1993) Adapaun asumsi-asumsi yang dipegang peneliti dalam

menggunakan metode ini adalah bahwa subyek-subyek penelitian merupakan orang-orang yang paling tahu tentang dirinya dan pertanyaan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah besar dan dapat dipercaya (Sutrisno, 1993). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian harus tepat dan mempunyai dasar yang beralasan, artinya dapat mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan dengan wawancara langsung dengan para tenaga penjualan Bank BNI se wilayah 05 Semarang sebagai respondennya yang akan menjawab semua item pertanyaan melalui kuesioner yang diajukan. Pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada tenaga penjualan.

Penganalisisan data menggunakan penelitian eksplanatoris yang bertujuan untuk menguji kebenaran suatu hipotesis melalui pengumpulan dan penganalisisan data empiris. Dalam penelitian ini, data diukur dari persepsi responden atas pertanyaan atau pernyataan yang diajukan. Untuk menentukan nilai atas persepsi responen dibentuk sebuah kuesioner. Setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan atau pernyataan. Skala pengukuran memakai skala ordinal. Jawaban diberi penilaian dari 1 sampai 10 karena rentang penilaian 1-10 dipandang sebagai penilaian yang mudah dan umum dilakukan oleh masyarakat di Indonesia.

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

Tanggapan yang paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar dan tanggapan paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil.

3.4. Pengumpulan Data Responden

Menurut Gunawan Sudharmanto (2005) pengujian data responden dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu :

a. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Oleh karenanya sebelum dilakukan analisis perlu dilakukan uji atas valid atau tidaknya data kuesioner. Pengujian menggunakan uji validitas konstruk (construct), dengan rumus *korelasi product moment* sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Angka korelasi dikatakan valid apabila koefisien korelasi $> 0,300$ dan sebaliknya dinyatakan tidak valid, apabila angka koefisien korelasi $< 0,300$.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi atau kehandalan suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Angket dikatakan reliabel jika cronbach's alpha diatas 0,700 (Sekaran, 1992). Kalau nilai cronbach's alpha diatas 0,700, maka disimpulkan bahwa angket

adalah handal atau reliabel untuk digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data penelitian

3.5. Teknik Analisis Data

Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu “*korelasi regresi linier berganda*” dengan rumusan sebagai berikut :

$$R = \sqrt{\frac{JK_{reg}}{\sum Y^2}}$$

Keterangan :

R = koefisien korelasi berganda

Jkreg = jumlah kuadrat regresi

Dimana :

$$\sum y^2 = \sum Y^2 - \frac{\sum Y^2}{n}$$

$$Jk_{reg} = a_1 \sum X_1 Y + a_2 \sum X_2 Y + \dots \dots \dots a_k \sum X_k Y$$

$$\sum x y = \frac{\sum X Y - \sum X_k \sum y}{n}$$

Analisis korelasi ini dimaksudkan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan secara keseluruhan antara variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantung.

Tingkat hubungan tersebut dapat dijelaskan dengan interpretasi ganda R dan koefisien determinasi R^2 sebagai berikut :

- 1) Angka koefisien R semakin mendekati bilangan 1 (satu) maka hubungan antara variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantung semakin kuat.
- 2) Angka koefisien R semakin mendekati bilangan 0 (nol), maka hubungan antara variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantung semakin lemah.
- 3) Angka koefisien R^2 menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas (secara keseluruhan) berpengaruh terhadap variabel tergantung sebesar $R^2\%$, sedangkan $(50 - R^2)\%$ sisanya dipengaruhi oleh faktor diluar variabel bebas tersebut.

Rumus Regresi Linier Ganda :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + E$$

Catatan :

Y = Variabel tergantung perilaku tenaga penjualan

X1 = Variabel bebas (kepemimpinan)

X2 = Variabel bebas (iklim kerja)

X3 = Variabel bebas (sistem kontrol)

b1, b2, b3 = koefvisien regresi partial untuk variabel X1, X2 dan X3

a = konstanta

E = residu (faktor diluar model)

Dimana :

$$a = \frac{\sum Y}{n} - b \frac{(\sum X)}{n}$$
$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{N(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Analisa regresi berganda ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung secara kuantitatif.

Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas tersebut dapat diperkirakan dengan melakukan interpretasi angka koefisien regresi partial b. Misalnya $b_1 = 3$, artinya setiap perubahan X_1 satu satuan akan menyebabkan perubahan Y sebesar 3 satuan.

Dalam melakukan analisis dan pengolahan data digunakan computer dengan menggunakan program SPSS for windows. Menurut Husein Umar (2002),

Pengolahan dan analisis data berdasarkan rata-rata dari masing-masing variabel atas item pertanyaan (Gunawan Sudarmanto, 2005.p.104).

3.6. Penggunaan Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H_0 : Tidak ada pengaruh kepemimpinan, iklim kerja dan sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjualan.

H1 : Ada pengaruh variabel kepemimpinan, iklim kerja dan sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjualan.

Untuk menguji hipotesis tersebut dilakukan dengan uji signifikansi sebelum koefisien korelasi R, koefisien regresi pada b (b1, b2, b3) dipergunakan untuk melakukan interpretasi, terlebih dahulu harus dilakukan uji signifikansi terhadap angka-angka koefisien regresi dan korelasi tersebut. Apabila hasil uji koefisien variabel tersebut signifikan maka angka-angka koefisien tersebut dapat digunakan untuk melakukan interpretasi. Dan sebaliknya, nilai hasilnya tidak signifikan maka angka-angka koefisien tersebut tidak dapat dipergunakan untuk melakukan interpretasi.

Uji signifikan tersebut meliputi “uji signifikansi secara simultan” dan uji signifikansi partial” yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut :

1) Uji signifikansi Simultan

Uji signifikansi ini dimaksudkan untuk menguji koefisien R yang menyatakan korelasi secara keseluruhan antara variabel-variabel predictor dan menguji persamaan regresi ganda $Y = a - b_1X_1 + b_2X_2 + E$ yang menyatakan besarnya pengaruh secara keseluruhan antara variabel-variabel predictor terhadap variabel respon. Uji signifikansi terhadap R dilakukan dengan “F test” yang perumusannya sebagai berikut :

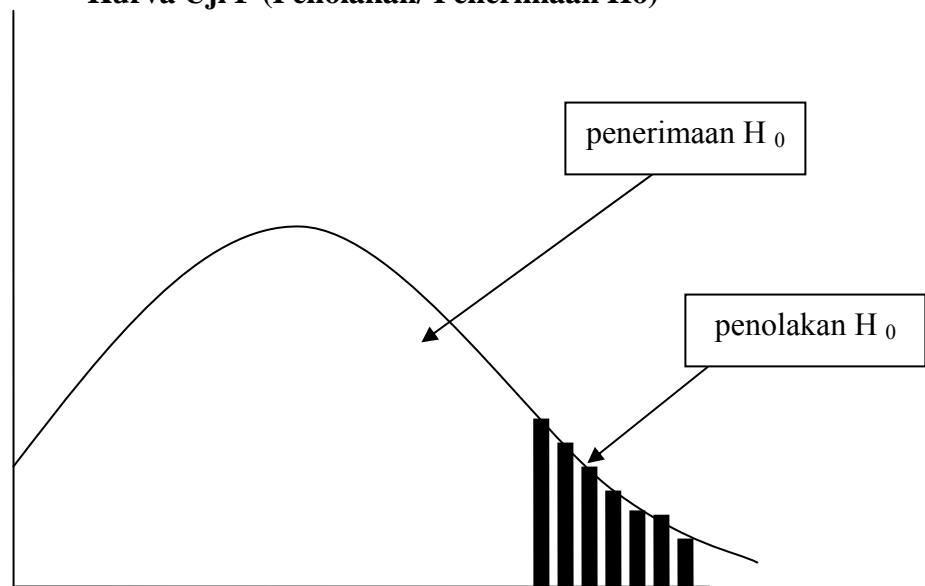
R^2 = Koefisien determinasi korelasi ganda

k = banyaknya variabel predictor

n = jumlah data

Untuk kriteria penolakan/penerimaan H₀ seperti gambar berikut ini :

Gambar 3.1
Kurva Uji F (Penolakan/ Penerimaan H₀)



Uji signifikansi terhadap persamaan regresi ganda : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 +$

E dilakukan dengan :F test” yang mempunyai persamaan sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / n - k}$$

Statistik F digunakan untuk menguji proporsi yang signifikan dari variasi yang ada pada variabel dependen yang telah dijelaskan oleh persamaan dari model regresi tersebut. Hipotesis yang sebenarnya diuji adalah apakah variabel dependen Y secara statistic tidak berkaitan dengan seluruh variabel independent X yang masuk dalam model tersebut.

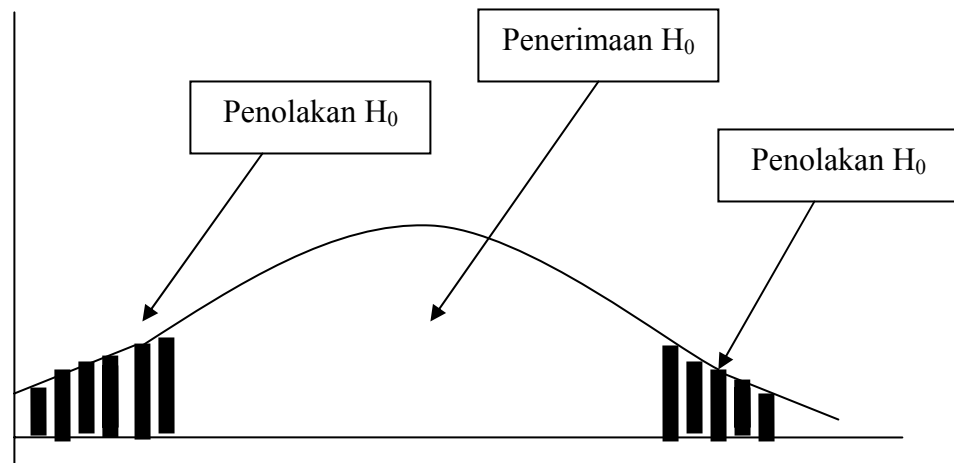
2) Uji signifikansi Partial

Uji signifikansi ini dimaksudkan untuk menguji koefisien-koefisien regresi partial b yang masing-masing menyatakan tingkat hubungan dan besarnya tingkat hubungan secara partial dan masing-masing variabel predictor terhadap variabel respon. Uji signifikansi terhadap b dilakukan dengan “t test” yang perumusannya sebagai berikut :

$$t = \frac{R \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-R^2}}$$

Untuk kriteria penolakan/penerimaan H_0 seperti pada gambar sebagai berikut

Gambar 3.2.
Penolakan/penerimaan H_0 (uji t)
Kurva Uji t (Penolakan / Penerimaan H_0)



Uji signifikansi terhadap koefisien partial b dilakukan dengan “t test” yang perumusannya sebagai berikut :

$$t = \frac{b}{S_b}$$

Dimana :

b = koefisien regresi partial untuk sampel

S_b = standard deviasi untuk distribusi b

3.7. Kesimpulan

Uraian diatas menerangkan prosedur pengumpulan data dan analisis data yang digunakan. Pengumpulan data primer dilakukan melalui angket yang berisi beberapa pertanyaan dengan skala 1 – 10 yang diharuskan diisi ioleh responden. Sedangkan teknik analisa data yang digunakan untuk mengolah data yaitu dengan program SPSS for windows.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.2. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden disajikan dalam penelitian ini guna memberikan deskripsi mengenai karakteristik responden yang telah mengisi kuesioner penelitian. Penyajian demografi responden ini diperlukan untuk menggambarkan kondisi responden yang merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian

4.2.1. Demografi Responden

Demografi responden yang disajikan dalam penelitian ini meliputi masa kerja . Pada table 4.1 berikut ini

Tabel 4.1.
Demografi Responden

Keterangan	Kategori	Jumlah	%	Total
Masa Kerja	3 – 5 tahun	15	30 %	50
	6 – 10 tahun	20	40 %	
	> 10 tahun	15	30 %	
Pendidikan Terakhir	S1	40	80 %	50
	S2	10	20 %	

Sumber : Data Primer Diolah

4.3. Stastistik Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variable-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skor minimal 1 dan maksimal 10. oleh karena itu, angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 10. Dengan demikian angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan metode tiga kotak (three box – method), maka rentang sebesar 90 dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 30, dan akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks yang dalam contoh ini adalah sebagai berikut :

10,00 – 40,00 = rendah

40,01 – 70,00 = sedang

70.01 – 100,00 = tinggi

Dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks presepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

4.3.1. Perilaku Tenaga Penjualan

Terdapat 9 (sembilan) pertanyaan yang digunakan untuk mengukur tingkat perilaku tenaga penjualan meliputi : profesional competence, team orientasi, orientasi kepada pelanggan, penguasaan produk knowledge, kemampuan beradaptasi, ketrampilan komunikasi dan negosiasi, ketrampilan membina hubungan dengan kustemer, ketrampilan dalam mempresentasikan produk.

Perhitungan angka indeks perilaku tenaga penjualan seperti disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Indeks Variabel Perilaku Tenaga Penjualan

Indikator	Frekwensi Jawaban Responden										Indeks	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
PERILAKU TENAGA PENJUALAN												
Memantau, meneliti, mengidentifikasi pasar	1	0	1	3	5	8	9	14	6	3	69.60	
Menyusun program kunjungan dan strategi pemasaran	1	1	2	2	7	9	14	8	5	1	64.60	
Membuat laporan hasil kunjungan	1	1	0	1	1	4	11	20	7	4	75.20	
Negosiasi dengan Kustemer	1	0	0	1	5	9	9	13	9	3	72.40	
Presentasi dengan baik	1	0	0	0	0	5	11	18	10	5	78.40	
Produk knowledge	0	0	0	1	4	5	10	20	5	5	75.80	
Identifikasi pelanggan	2	3	2	1	3	11	13	10	4	1	63.20	
Memasarkan produk dan jasa	1	0	0	0	6	9	16	10	6	2	70.20	
Mengikuti peraturan	1	1	2	4	9	10	9	6	5	3	63.20	
Rata-rata Total											70.29	

Sumber : Data Primer diolah

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa dari rentang nilai sebesar 10 – 100, tenaga penjualan BNI mempunyai indeks perilaku sebesar 70.29 yang berarti tingkat perilakunya adalah tinggi.

4.2.2. Kepemimpinan

Terdapat 9 (sembilan) pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan meliputi : Contoh model, menyampaikan visi dan misi, menanamkan nilai budaya, meningkatkan /mengembangkan kinerja, mengelola stakeholder dan lingkungan.

Tabel 4.3
Indeks Variabel Kepemimpinan

Indikator Kepemimpinan	Frekwensi Jawaban Responden										Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Contoh yang baik	0	0	1	0	1	3	15	21	6	3	76,60
Visi dan misi	0	1	0	0	7	13	10	15	11	4	76,40
Identifikasi masalah	0	2	0	0	7	13	10	12	3	3	68,00
System review	0	0	1	0	0	1	12	17	9	10	82,00
Memajukan visi dan misi	0	1	1	2	4	10	7	15	6	4	71,20
Menuntun organisasi	0	0	1	0	6	8	13	14	6	2	71,60
Keterangan atau masukan	2	4	4	3	8	6	9	7	5	2	58,80
Tujuan utama perusahaan	3	0	1	0	1	8	12	18	4	3	70,60
Identifikasi kerjasama	1	0	1	0	2	5	11	17	9	4	75,60
Rata-rata Total											72,31

Sumber : Data Primer diolah

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa dari rentang nilai sebesar 10 – 100, kepemimpinan Bank BNI mempunyai indeks sebesar 72,31 yang berarti tingkat iklim kerja tinggi.

4.2.3. Iklim Kerja (Work Climate)

Terdapat 9 (sembilan) pertanyaan yang digunakan untuk mengukur Iklim Kerja meliputi : hubungan atasan dan bawahan, hubungan rekan kerja, hubungan antar unit pendukung, situasi/suasana tempat kerja .

Perhitungan angka indeks responsiveness seperti disajikan dalam table berikut ini :

Tabel 4.4
Indeks Variabel Iklim Kerja

Indikator Iklim Kerja	Frekwensi Jawaban Responden										Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ruang/tempat kerja nyaman	1	0	1	1	6	9	15	11	6	0	67,80
Lokasi tempat kerja strategis	4	5	2	5	6	13	7	8	0	0	52,20
Sarana kerja dan teknologi	0	1	0	1	4	10	12	12	8	2	71,60
Hubungan kerja pegawai	1	0	0	4	6	6	17	11	5	0	67,00
Selalu saling mendukung	0	0	0	1	2	4	17	20	6	0	74,20
Berbagi Informasi	0	1	0	1	2	14	10	15	7	0	70,60
Nyaman berada di lingkungan kerja	1	1	0	0	4	9	20	8	6	1	69,00
Rekan kerja memberi saran	1	0	0	3	3	12	14	12	4	1	68,00
Ada hubungan yang hangat	0	0	0	0	0	6	13	18	8	5	78,60
Rata-rata Total											68,78

Sumber : Data Primer diolah

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa dari rentang nilai sebesar 10 – 100, tenaga penjualan Bank BNI mempunyai indeks Iklim Kerja sebesar 68,78 yang berarti tingkat iklim kerja sedang.

4.2.4. Sistem Kontrol

Terdapat 19 (sembilan belas) pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variable system control meliputi : Comformity; pengawasan aktifitas tenaga penjual; umpan balik aktifitas tenaga penjualan; penilaian dan evaluasi kinerja tenaga penjualan[strategi dan kebijakan manajemen penjualan; target, sasaran dan tujuan yang harus dicapai; pelatihan dan pengembangan tenaga penjualan; sharing pengalaman dan informasi.

Perhitungan angka indeks assurance seperti disajikan dalam table berikut ini :

Tabel 4.5
Indeks Variabel Sistem Kontrol

Indikator Sistem Kontrol	Frekwensi Jawaban Responden										Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Evaluasi sesuai standar	1	0	0	0	4	6	18	11	6	4	73,00
Peningkatan keahlian	0	1	0	0	4	11	11	12	8	3	72.60
Ketentuan kerja	1	0	0	0	3	6	13	15	8	4	75.00
Penghormatan atas kinerja	1	0	2	0	4	11	15	9	5	3	69.00
Penghormatan atas usaha	1	0	0	0	4	7	10	20	7	1	73.20
Menghormati pendapat	1	0	1	1	3	11	14	15	4	0	68.60
Pernyataan atas perjanjian	1	1	0	0	5	12	14	11	6	0	68.00
Puas atas usaha penjual	1	1	1	0	5	8	17	10	6	1	68.40
Mengarahkan tenaga penjualan	1	1	1	0	7	6	17	11	6	0	67.60
Penyampaian laporan	1	1	0	1	5	11	17	10	4	0	66.60
Kesempatan promosi	0	0	0	2	7	6	12	15	6	2	71.40
Mendapatkan bonus	1	0	0	1	3	13	14	11	5	2	69.80
Mendapat penghargaan	2	0	0	2	3	12	14	10	5	2	68.00
Mendapat bonus	1	1	0	1	6	14	10	11	4	2	67.00
Peringatan jika salah	1	1	0	1	5	11	17	10	3	1	66.80
Ada masa percobaan	0	0	0	1	3	13	11	12	8	2	72.40
Bimbingan teknik menjual	1	0	0	4	7	7	15	11	5	0	66.40
Penyelia memantau	1	0	1	0	7	9	15	10	6	1	68.40
Penyelia memberi arahan	1	1	2	4	9	10	12	6	4	1	61.60
Rata-rata Total											69.15

Sumber : Data Primer diolah

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa dari rentang nilai sebesar 10 – 100, Sistem kontrol tenaga penjual BNI mempunyai indeks sebesar 69,15 yang berarti tingkat system kontrolnya sedang.

4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji reliabilitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Uji reliabilitas dan validitas dilakukan dengan melakukan pengujian pada 100 angket yang telah diisi oleh responden.

a. Uji Validitas

Uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan angket. Angket dikatakan valid akan mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dari hasil uji validitas yang dilakukan diperoleh *pearson correlation* untuk variable kepemimpinan, iklim kerja dan system kontrol . Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik, karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan sah atau valid adalah lebih besar dari 0,300 (Gunawan Sudharmanto, 2005) terpenuhi dan semua nilai probabilitasnya $< 0,050$. Menurut Imam Gozali (2000) dimana alat ukur berupa item pertanyaan-pertanyaan yang akan diuji sudah valid.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	Harga Koefisien r	Probability	Simpulan
Perilaku (Y)	P1	0,796	0,000	Valid
	P2	0,888	0,000	Valid
	P 3	0,819	0,000	Valid
	P 4	0,690	0,000	Valid
	P 5	0,784	0,000	Valid
	P 6	0,765	0,000	Valid
	P 7	0,880	0,000	Valid
	P 8	0,919	0,000	Valid
Leadership (X1)	L_1	0,736	0,000	Valid
	L_2	0,782	0,000	Valid
	L_3	0,843	0,000	
	L_4	0,438	0,000	Valid
	L_5	0,845	0,000	Valid
	L_6	0,766	0,000	Valid
	L_7	0,758	0,000	Valid
	L_8	0,762	0,000	Valid
	L_9	0,782	0,000	Valid
Work Climate (X2)	WC_1	0,760	0,000	Valid
	WC_2	0,659	0,000	Valid
	WC_3	0,768	0,000	Valid
	WC_4	0,848	0,000	Valid
	WC_5	0,603	0,000	Valid
	WC_6	0,816	0,000	Valid
	WC_7	0,852	0,000	Valid
	WC_8	0,853	0,000	Valid
	WC_9	0,364	0,000	Valid
Sistem control (X3)	SK_1	0,879	0,000	Valid
	SK_2	0,888	0,000	Valid
	SK_3	0,773	0,000	Valid
	SK_4	0,713	0,000	Valid
	SK_5	0,763	0,000	Valid
	SK_6	0,882	0,000	Valid
	SK_7	0,829	0,000	Valid
	SK_8	0,879	0,000	Valid

	SK_9	0.812	0.000	Valid
	SK_10	0.881	0.000	Valid
	SK_11	0.727	0.000	Valid
	SK_12	0.903	0.000	Valid
	SK_13	0.789	0.000	Valid
	SK_14	0.843	0.000	Valid
	SK_15	0.810	0.000	Valid
	SK_16	0.859	0.000	Valid
	SK_17	0.812	0.000	Valid
	SK_18	0.853	0.000	Valid
	SK_19	0.803	0.000	Valid

Sumber : data primer diolah

b. Uji Reliabilitas

Angket dikatakan reliabel jika koefisien alpha diatas 0,600 (menurut Imam Gozali, 2000). Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh koefisien lebih besar dari 0,600, maka disimpulkan bahwa alat ukur berupa pertanyaan-pertanyaan yang akan mengukur variable diuji sudah reliable.

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien alpha	Simpulan
Perilaku (Y)	0.936	Reliabel
Leadership (X1)	0.890	Reliabel
Work Climate (X2)	0.886	Reliabel
Sistem Kontrol (X3)	0.969	Reliabel

Sumber : Data primer diolah

4.5. Analisis Data

4.5.1. Analisis Data secara Parsial

1. Pengaruh Kepemimpinan (Leadership) terhadap Perilaku Tenaga Penjualan

Uji parsial merupakan analisis pengaruh variable bebas terhadap variable terikat secara terpisah atau sendiri-sendiri. Kriteria uji hipotesis tersebut adalah sebagai berikut :

a. Hipotesis

H₀ : Tidak ada pengaruh variable Kepemimpinan/Leadership (X1) terhadap variable Perilaku (Y)

H : Ada pengaruh variable Kepemimpinan/Leadership (X1) terhadap variable Perilaku (Y)

b. Hasil Analisis (SPSS for Windows) dapat dikemukakan sebagai berikut :

$$\alpha = 0,05$$

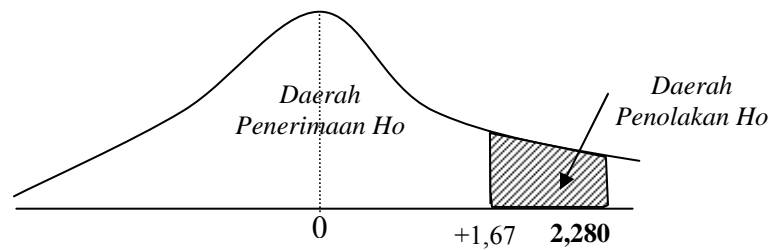
$$t_{\text{table}} = 1,670$$

$$t_{\text{hitung}} = 2.280 \text{ (hasil regresi)}$$

Hasil nilai t_{hitung} dan t_{tabel} tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak yang berarti H_1 diterima karena nilai t_{hitung} sebesar 2,280 berada pada daerah penolakan H_0 atau dengan kata lain $t_{\text{hitung}} > t_{\text{table}}$ yaitu $2,280 > 1,67$. Ini berarti ada pengaruh variable Kepemimpinan/Leadership (X1) terhadap Perilaku (Y). Dan nilai P value/ angka signifikansi lebih kecil dari 5 % ($0,027 < 0,05$) kondisi ini mencerminkan bahwa setiap terjadinya perubahan pada variabel Kepemimpinan/Leadership akan mempengaruhi tingkat Perilaku tenaga penjualan.

Kriteria penolakan H_0 secara grafis dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut :

Gambar 4.1
Kurva Uji t antara Kepemimpinan/Leadership (X1)
terhadap Perilaku tenaga Penjualan (Y)



2. Pengaruh Nilai Pelanggan terhadap Tingkat kepuasan Pelanggan

a. Hipotesis

H0 : Tidak ada pengaruh variable Work Climate (X2) terhadap variable Perilaku tenaga penjualan (Y)

H1 : Ada pengaruh variable Work Climate (X2) terhadap variable Perilaku tenaga penjualan (Y)

b. Hasil Analisis (SPSS for Windws) dapat dikemukakan sebagai berikut:

α = 0,05

t table = 1,67

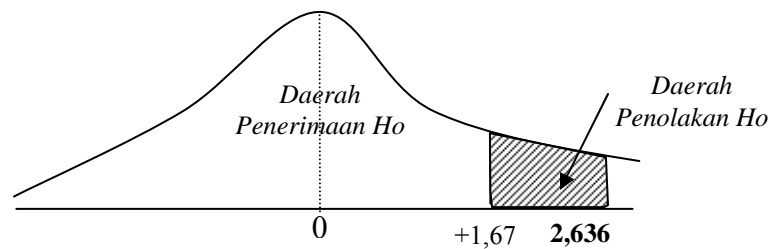
t hitung = 2,636 (hasil regresi)

Hasil nilai t_{hitung} dan t_{tabel} tersebut dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak yang berarti H1 diterima karena nilai t_{hitung} sebesar 2,636 berada pada daerah penolakan H0 atau dengan kata lain t_{hitung}

> t table yaitu $2,636 > 1,67$. Ini berarti ada pengaruh variable Work Climate (X2) terhadap variabel perilaku tenaga penjualan (Y). Dan nilai P value/ angka signifikansi lebih kecil dari 5 % ($0,011 < 0,05$) kondisi ini mencerminkan bahwa setiap terjadinya perubahan pada variable Work Climate akan mempengaruhi Perilaku tenaga penjualan.

Kriteria penolakan H0 secara grafis dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut :

Gambar 4.2
Kurva Uji t antara Work Climate (X2)
terhadap Perilaku tenaga penjualan (Y)



3. Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Perilaku tenaga penjualan

a. Hipotesis

H0 : Tidak ada pengaruh variable Sistem Kontrol (X3) terhadap variable Perilaku tenaga penjualan (Y)

H1 : Ada pengaruh variable Sistem Kontrol (X3) terhadap variable Perilaku tenaga penjualan (Y)

b. Hasil Analisis (SPSS for Windws) dapat dikemukakan sebagai berikut:

$\alpha = 0,05$

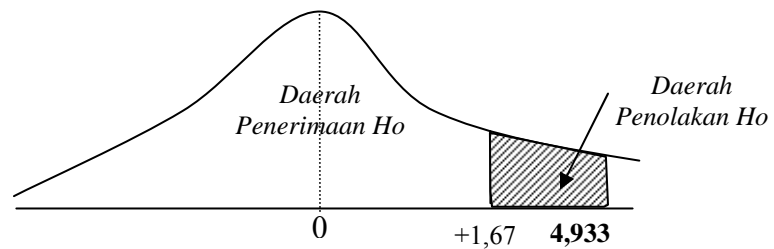
$$t_{\text{table}} = 1,67$$

$$t_{\text{hitung}} = 4,933 \text{ (hasil regresi)}$$

Hasil nilai t_{hitung} dan t_{tabel} tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak yang berarti H_1 diterima karena nilai t_{hitung} sebesar 4,933 berada pada daerah penolakan H_0 atau dengan kata lain $t_{\text{hitung}} > t_{\text{table}}$ yaitu $4,933 > 1,67$. Ini berarti ada pengaruh variabel Sistem Kontrol (X_3) terhadap variabel perilaku tenaga penjualan (Y). Dan nilai P value/ angka signifikansi lebih kecil dari 5 % ($0,00 < 0,05$) kondisi ini mencerminkan bahwa setiap terjadinya perubahan pada variabel Sistem Kontrol akan mempengaruhi Perilaku tenaga penjualan.

Kriteria penolakan H_0 secara grafis dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut :

Gambar 4.3
Kurva Uji t antara Sistem Kontrol (X3)
terhadap Perilaku tenaga penjualan (Y)



4. Faktor Dominan yang mempengaruhi Perilaku Tenaga Penjualan

Hasil analisis secara parsial melalui uji t distribusi atau t student dapat dikemukakan rangkuman hasil uji t statistic sebagai berikut :

Tabel 4.8
Rangkuman Hasil Uji t statistic

Variabel Bebas	t hitung	t tabel	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	2,280	1,67	Signifikan
Work Climate (X2)	2,636	1,67	Signifikan
Sistem Kontrol (X3)	4,933	1,67	Signifikan

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan table tersebut dapat diketahui bahwa variable bebas Kepemimpinan (X1), Work Climate (X2) dan Sistem Kontrol, ternyata untuk Sistem Kontrol (X3) mempunyai nilai t hitung yang lebih besar, maka nilai pelanggan mempunyai taraf signifikansi yang lebih besar daripada Kepemimpinan dan Work Climate..

Berdasarkan angka pada table t diatas dapat disimpulkan bahwa faktor dominant yang mempengaruhi tingkat Perilaku tenaga penjualan adalah system kontrol.

4.5.2. Analisis Secara Simultan

1. Pengaruh vaiabel bebas terhadap variable terikat secara simultan

Hasil analisis regresi (terlampir) diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = 0,248 (X1) + 0,253 (X2) + 0,497 (X3)$$

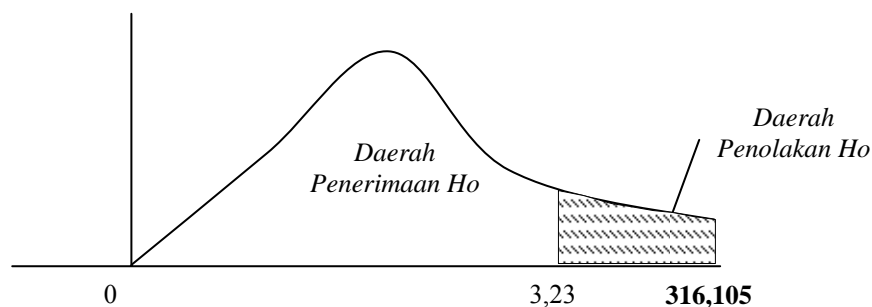
Persamaan regresi diatas menggunakan *Standardized Coefficients* yang mana dapat diartikan bahwa adanya kecenderungan kedua variable bebas berpengaruh terhadap variable terikat. Berdasarkan table diatas terlihat bahwa kedua variable bebas punya tingkat kecenderungan yang sangat kuat terhadap variable terikat, dimana variable system kontrol mempunyai tingkat kecenderungan yang lebih kuat dibanding Kepemimpinan/Leadership dan Work Climate.

Analisis secara simultan dimaksud untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh keseluruhan variable bebas terhadap variable terikat secara bersama-sama melalui uji hipotesis distribusi F. Hasil uji hipotesis melalui uji F ternyata untuk F hitung didapat nilai sebesar 316,105 dan F table dengan derajat kebebasan pembilang 3, derajat kebebasan penyebut 46 dan tingkat kepercayaan 95 %, didapatkan nilai sebesar 3,23. Karena nilai

F hitung lebih besar dari F table atau $316,105 > 3,23$ maka H_1 diterima dan H_0 ditolak atau α kurang dari 5 % ($0,00 < 0,05$) yang berarti secara keseluruhan variable bebas berpengaruh terhadap variable terikat. Atau dapat dikatakan bahwa ketiga variable bebas (Kepemimpinan/Leadership, Work Climate dan Sistem Kontrol) secara bersama-sama berpengaruh terhadap tingkat perilaku tenaga penjualan.

Kriteria penolakan H_0 seperti gambar berikut :

Gambar 4.4
Kurva Uji F antara Kepemimpinan (X1), Work Climate (X2) dan Sistem Kontrol (X3) terhadap Perilaku Tenaga Penjualan (Y)



2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Adapun analisis koefisien determinasi dapat dipergunakan untuk mengetahui sampai seberapa besar prosentase variable bebas dapat diterangkan oleh variable terikat. Hasil analisis (terlampir) untuk nilai multiple R diperoleh sebesar 0,977 yang artinya bahwa korelasi antara tingkat kepuasan konsumen dengan dua variable bebasnya adalah kuat. Definisi kuat karena angka diatas 0,5 (Singgih Santoso, 2001).

Nilai R square atau koefisien determinasi adalah 0,844 (berasal dari 0,977 pangkat dua), maka dapat diartikan bahwa 95,4 % variasi dari perilaku tenaga penjualan dapat dijelaskan oleh tiga variable bebas (leadership, work climate dan system kontrol) dan sisanya disebabkan oleh variable lain dari luar model atau selain variable yang diteliti.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak tiga hipotesis.

Simpulan dari tiga hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan Mengenai Hipotesis 1

H1 : Kepemimpinan (leadership) memiliki pengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjualan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Kepemimpinan dengan perilaku tenaga penjualan. Hal ini mendukung penelitian Cartland et al. (1984), Behling dan McFillen (1996), Smith et al., (2003) dan Gregory A. Rich (1997) yang mengatakan bahwa kepemimpinan berhubungan positif dengan perilaku tenaga penjualan, dimana semakin baik kepemimpinan manager BNI se Wilayah 05 Semarang akan berdampak terhadap meningkatnya perilaku tenaga penjualan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Perilaku tenaga penjualan BNI se Wilayah 05 Semarang mempunyai kinerja yang tinggi yang tercermin melalui komitmen pribadi yang tinggi untuk meningkatkan kompetensi dan hasil terbaik, bersikap jujur, tulus dan ikhlas, disiplin konsisten dan bertanggung jawab, memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, senantiasa

melakukan penyempurnaan serta kreatif dan inovatif dan didukung kepemimpinan yang baik melalui role/model bagi bawahannya, kemampuan dalam menyampaikan visi dan misi, kemampuan dalam meningkatkan/mengembangkan kinerja serta kemampuan dalam mengelola stakeholder dan lingkungan.

5.1.2. Simpulan Mengenai Hipotesis 2

H2 : Iklim kerja memiliki pengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjualan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara iklim kerja dengan perilaku tenaga penjualan. Hal ini mendukung penelitian Gani dan Faroog (2001). Kristiyn Stem (www.workclimate.com), Taiguri (dalam Kris Cambell, 2006), Gelade dan Ivery, (2003), Jolson dan Corner 1997, p.29, Johnson, pasuraman dan frutell, Kohli, 1989 dalam Boles, Babin, Brashear dan Brooks 2001 p.4) yang mengatakan bahwa iklim kerja berhubungan positif dengan perilaku tenaga penjualan, dimana semakin baik iklim kerja dalam suatu organisasi akan berdampak positif terhadap perilaku tenaga penjualan. Hal tersebut ditunjukkan bahwa tenaga penjualan BNI se Wilayah 05 Semarang dalam bekerja selalu menjaga baik hubungan antar atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja, hubungan antar unit/departemen pendukung dan situasi/suasana tempat kerja untuk saling bekerjasama dengan satu tujuan yang sama, adanya kejelasan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya, adanya kesempatan bagi tenaga

penjualan/pegawai untuk meningkatkan kemampuan (skill) yang dapat meningkatkan kinerjanya

5.1.3. Simpulan Mengenai Hipotesis 3

H3 : Sistem kontrol memiliki pengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjualan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara system kontrol dengan perilaku tenaga penjualan. Hal ini mendukung penelitian Oliver dan Anderson, (1994), Challagala dan Shervani (1996, p.89), Carven et al (1993), Ferdinan, 2000, p.49, Doney dan Canon 1997, p.35, Bonama dalam Baldauf et al, 2001, p.109) menyatakan bahwa sistem kontrol berhubungan positif dengan perilaku tenaga penjualan, dimana semakin baik/tinggi system kontrol akan berdampak positif terhadap meningkatnya perilaku tenaga penjualan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Hal tersebut ditunjukkan tenaga penjualan dalam melakukan pekerjaannya harus tetap berpedoman pada prosedur, buku pedoman kerja dan ketentuan-ketentuan yang berlaku; harus adanya pengawasan aktifitas tenaga penjualan oleh manajer penjualan; adanya umpan balik terhadap aktifitas tenaga penjualan; adanya penilaian dan evaluasi kinerja tenaga penjualan; adanya strategi dan kebijakan manajemen tenaga penjualan; adanya target, sasaran dan tujuan yang harus dicapai, adanya pelatihan dan pengembangan bagi tenaga penjualan; adanya kegiatan sharing pengalaman dan informasi dapat

meningkatkan kemampuan kinerja tenaga penjualan BNI se Wilayah 05 Semarang. Hal tersebut menunjukkan bahwa tenaga pemasaran BNI se wilayah 05 Semarang mempunyai komitmen yang tinggi, integritas tinggi dan diterapkannya budaya penjualan yang kondusif.

5.2. Implikasi Teoritis

Peningkatan perilaku tenaga penjualan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor, dimana ketiga faktor yang mempengaruhi perilaku tenaga penjualan adalah: (1) kepemimpinan (Behling dan McFillen, 1996; dan Smith et al., 2003), (2) Iklim kerja (Gelade dan Ivery, 2003), dan (3) Sistem kontrol (Cravens et al., 1993 dan Oliver dan Anderson, 1994). Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Behling dan McFillen, (1996); Smith et al., (2003); Gelade dan Ivery, (2003) Cravens et al., (1993) dan Oliver dan Anderson, (1994). dimana kepemimpinan, iklim kerja dan system kontrol mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjualan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Baldauf et al., (2001) yang menunjukkan hasil yang signifikan antara perilaku tenaga pemasaran terhadap kinerja pemasaran BNI Wilayah 05 Semarang.

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

No	Pernyataan	Implikasi Teoritis
1	Kepemimpinan (leadership) berpengaruh positif terhadap perilaku pegawai	Mendukung secara empiris teori : <ul style="list-style-type: none"> • Cartland et al. (1984) kepemimpinan sebagai syarat-syarat perilaku inovatif

		<p>dalam hubungannya dengan orientasi strategi berkaitan dengan pengejaran laba dan pertumbuhan dengan sejumlah usaha empiris yang menggambarkan atribut kepemimpinan seperti sifat pribadi dan perilaku manajemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Smith perilaku kepemimpinan yang dikategorikan (mengelola kinerja, mengelola proses, mengelola stakeholder dan lingkungan, mengelola budaya, mengelola visi dan mengelola pertumbuhan) berdasarkan kompetensi, gaya kepemimpinan dan type perusahaan dalam pencapaian pertumbuhan penjualan • Behling & McFillen (1996) adanya hubungan antara perilaku pimpinan dengan perilaku bawahan yang ditunjukkan bahwa atribut-atribut perilaku pimpinan seperti menunjukkan empati, mendramatisir misi, project self assurance, meninggikan image, menyakinkan kompetensi bawahan akan mempengaruhi perilaku bawahan. • Gregory A. Rich (1997) definisi role model sebagai perilaku seorang pimpinan/manajer penjualan yang oleh tenaga penjualnya dirasa sebagai contoh yang tepat untuk diikuti secara konsisten dengan semua nilai-nilai yang menyertai dan tujuan organisasi. • Kristyn Stem pemimpin yang dapat mempengaruhi perilaku tenaga penjualan dengan melakukan tugas kepemimpinan seperti mendesain tugas dan pekerjaan, menetapkan
--	--	--

		<p>sistem reward/penghargaan, kebijakan-kebijakan, ketentuan-ketentuan dan strategi</p> <p>Pemimpin dapat juga mempunyai dampak besar untuk mempengaruhi iklim kerja dalam organisasinya, untuk itu pemimpin harus mengerti tiga kunci dimensi iklim kerja (Clarity, support dan Challenge), menilai iklim kerja dan mengambil tindakan untuk memperbaiki iklim dalam organisasinya.</p>
2	Iklim kerja berpengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjualan	<p>Mendukung secara empiris teori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kristyn Stem (www.workclimate.com) Iklim kerja adalah “iklim ditempat kerja”” apabila iklim dapat mempengaruhi aktifitas sehari-hari, iklim kerja dapat mempengaruhi perilaku pegawai. ▪ Taeguri iklim ada dalam setiap organisasi merupakan bagian dari organisasi dan dirasakan secara subyektif oleh orang-orang dalam suatu organisasi. Iklim diakui sebagai pengalaman yaitu perasaan. ▪ Robert Stringer and George Litwin menyatakan iklim kerja tidak hanya berpengaruh besar terhadap perilaku dalam organisasi tetapi menentukan motivasi manusia ▪ Gani dan Faroog sah (1997) iklim kerja adalah anggapan karyawan mengenai sejauhmana keterlibatan manajemen dalam pekerjaan mereka, anggapan mengenai gaya penilaian manajemen, formalisasi dan standarisasi serta pelatihan dan pengembangan.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schreider and Bowen (1995) mendefinisikan iklim dalam organisasi sebagai persepsi yang mana persepsi bersama pegawai tersebut mengenai apa yang penting dalam organisasi yang diperoleh melalui pengalaman kerja dan persepsi mereka tentang perilaku manajemen mengenai harapan dan dukungan dirasakan. ▪ Bruke et.al. (1992) iklim kerja secara konseptual dari interaksi perasaan social sebagai evaluasi dari atribut-atribut lingkungan yang dimiliki oleh social atau komponen konstruksi situational.
3	Sistem kontrol	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson dan Oliver (1996): seperangkat aturan untuk tujuan mengatur, mengawasi, evaluasi perkembangan dan memberi umpan balik, memperkuat pegawai atas dasar pencapaian kinerja atau dengan kata lain pemberian informasi (arah tujuan ,pengawasan dan umpan balik) dan mengatur kekuatan (kontinjen reward dan hukuman). ▪ Challagala dan Shervani (1996) :sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan dengan cara memonitor, mengevaluasi kemajuan dan memberi umpan balik guna memperkuat tenaga penjualan. ▪ Carvens et al : ketika sistem kontrol tenaga penjualan sebagai hasil maka penggunaan aktifitas memonitor dan pemberian petunjuk

		<p>pada aktifitas tenaga penjual dari manajer akan semakin kecil, menggunakan ukuran obyektif dari hasil untuk mengevaluasi kinerja dan memberikan kompensasi kepada tenaga penjual dengan proporsi lebih tinggi daripada kompensasi insentif.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beldauf et al (2001) : sistem kontrol berdasarkan perilaku berpengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjualan.
--	--	---

Sumber : Dari berbagai jurnal

5.3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor kepemimpinan, iklim kerja dan sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjualan BNI. Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa kepemimpinan dan perilaku tenaga penjualan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku tenaga penjualan. Hal ini memiliki arti bahwa makin baik suatu kepemimpinan akan makin meningkatkan perilaku tenaga penjualan. Dilihat dari pengaruh total masing-masing variable yang mempengaruhi perilaku tenaga penjualan, maka variable kepemimpinan merupakan variable yang paling berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjualan, lalu disusul variable sistem kontrol dan variabel iklim kerja. Berdasarkan hal tersebut maka berikut ini adalah implikasi kebijakan atau implikasi manajerial yang dapat diberikan :

1. Pada table 4.3 mengenai faktor kepemimpinan di BNI adalah tinggi, sehingga pihak BNI di wilayah 05 Semarang diharapkan dapat mempertahankan

tingkat kepemimpinannya atau bahkan meningkatkannya karena masih berada di ambang batas (72,31 dari skor tinggi minimal yaitu 70,1) dengan antara lain : (1) Menjadi sebuah contoh perilaku yang lebih baik bagi bawahannya; (2) Lebih fasih dalam menyampaikan visi BNI yaitu menjadi bank kebanggaan Nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja dan misi BNI yaitu memaksimalkan stakeholder value dengan menyediakan solusi keuangan yang fokus pada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen; (3) lebih mampu dalam menanamkan nilai-nilai budaya BNI karena organisasi yang unggul dan bertahan dalam jangka waktu lama terbukti merupakan organisasi yang memiliki Budaya Kerja yang kokoh yang menunjang visi organisasi. Budaya Kerja adalah prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam mencapai tujuan perusahaan yang menjadi landasan kebijakan dan aturan yang mengarahkan individu didalam organisasi. Budaya Kerja sangat menentukan kelangsungan suatu organisasi dalam jangka panjang. Membangun budaya kerja harus dipahami sebagai suatu investasi dan landasan keberadaan organisasi. Budaya Kerja dapat terlihat dalam berbagai aspek seperti suasana kerja, sistem dan prosedur, peraturan dan kebijakan, perilaku karyawan sehari-hari, perilaku pimpinan dalam menjalankan perusahaan. Semua aspek tersebut adalah yang diciptakan oleh individu-individu dalam perusahaan, mencerminkan pola pikir dan bertindak yang berlaku diselaraskan agar organisasi dapat secara efektif dan efisien menjalankan misi dan mencapai visinya. Kerangka penerapan Budaya Kerja

BNI akan membantu memahami hubungan antara nilai-nilai Budaya Kerja dan perilaku utama (konsep yang menunjukkan kumpulan-kumpulan perilaku-perilaku sejenis yang mewakili nilai-nilai budaya kerja yang diyakini oleh seluruh insan BNI) dan panduan perilaku (rambu-rambu atau aturan-aturan berperilaku yang menjadi acuan untuk dijalankan oleh insan BNI) beserta contoh perilaku (perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang dalam lingkup pekerjaan dan tanggungjawabnya sebagai insan BNI yang teramati dan terukur secara langsung); (4) lebih mampu dalam meningkatkan/mengembangkan kinerja perusahaan dilakukan melalui pengembangan ukuran dan kriteria keuangan dan cara lainnya untuk mengevaluasi lebih luas misi perusahaan, tujuan dan kebijakan yang dicapai melalui diagnosa sukses atau gagal dan juga melalui sistem pengembangan untuk memperbaiki kinerja dimasa yang akan datang dalam hubungannya sebelum tujuan ditentukan; (5) lebih mampu dalam mengelola stakholder dan lingkungan dengan mengenal kemungkinan sekarang dan akan datang bagian/milik para pemegang saham.

2. Pada table 4.4 mengenai faktor Iklim Kerja di BNI adalah sedang, sehingga pihak BNI di wilayah 05 Semarang diharapkan dapat lebih meningkatkannya karena masih berada di ambang batas (68,78 dari skor tinggi minimal yaitu 70,1) dengan antara lain : (1) Lebih meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan yang dilakukan dengan keaktifan manajer dalam memotivasi karyawan untuk bekerjasama, bertukar pendapat, berdiskusi secara formal

dan nonformal, bekerjasama dalam perumusan perencanaan pencapaian target, pengumpulan informasi untuk perencanaan pencapaian target; (2) meningkatkan hubungan antar rekan kerja dilakukan dengan saling memberikan masukan-masukan terhadap hasil kerja, saling memberi dukungan, saling memberi informasi; (3) meningkatkan hubungan antar unit/departemen pendukung yang dilakukan dengan kemudahan untuk bertukar informasi antar departemen, berkomunikasi antar departemen, akses untuk bekerjasama antar departemen, keeratn hubungan antar departemen ; (4) dan lebih meningkatkan atau menciptakan situasi/suasana tempat kerja.

3. Pada tabel 4.5 mengenai faktor sistem kontrol di BNI adalah sedang, sehingga pihak BNI di wilayah 05 Semarang diharapkan dapat lebih meningkatkannya karena masih berada di ambang batas (69,15 dari skor tinggi minimal yaitu 70,1) dengan antara lain : (1) Lebih meningkatkan penerapan tugas dan tanggungjawabnya dengan mengacu pada prosedur, buku pedoman kerja, ketentuan-ketentuan; (2) Lebih meningkatkan pengawasan terhadap aktifitas tenaga penjualan (3) Lebih meningkatkan umpan balik terhadap aktifitas tenaga penjualan; (4) Memberikan penilaian dan evaluasi kinerja tenaga penjualan secara obyektif; (5) Lebih mendukung dalam pencapaian target, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan; (6) lebih memberikan kesempatan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan atau keahlian dengan pelatihan-pelatihan yang tujuannya supaya dengan tenaga penjualan mempunyai self confidence yang lebih tinggi

terhadap penguasaan dan kemampuan menjual produk-produk BNI, dapat menjalin hubungan yang lebih baik terhadap nasabah internal maupun eksternal (based on business), lebih menghayati dan mengimplementasikan orientasi perilaku bahwa “everyone is a marketer”, dan dapat lebih berpartisipasi aktif dalam mewujudkan budaya menjual Bank BNI.

Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
Kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjualan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memimpin melalui Contoh, model keyakinan dan nilai organisasi dengan menggunakan visi sebagai titik referensi dalam melaksanakan aktifitas sehari-hari, membantu orang lain untuk melihat keterkaitan antar visi, nilai organisasi, sistem dan proses, bertindak sebagai guru untuk memfasilitasi organisasi dalam tahap belajar. ▪ Menetapkan tujuan kerja, bersama-sama dengan bawahan mengidentifikasi perilaku, pengetahuan dan ketrampilan yang disyaratkan untuk mencapai tujuan, pengetahuan dan ketrampilan khusus untuk evaluasi kerja. ▪ Bersama-sama menetapkan rencana pengembangan dengan mengidentifikasikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, workshop, seminar, dsb yang dapat membantu individu mencapai tujuan. ▪ Memantau kinerja dalam mencapai tujuan, mengevaluasi hasil dan menggunakan perilaku, pengetahuan dan ketrampilan yang tepat. ▪ Mengevaluasi kinerja, secara berkala mengadakan diskusi formal dengan bawahan untuk membahas kemajuan pencapaian tujuan, mereview kinerja, mengevaluasi setiap tujuan, perilaku, pengetahuan dan ketrampilan yang tepat.
Iklim kerja berpengaruh terhadap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suatu keadaan atau ciri-ciri atau

<p>perilaku tenaga penjualan</p>	<p>sifat-sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologis yang dirasakan tenaga penjualan yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Persepsi karyawan mengenai bagaimana hubungan personal antar atasan dan bawahan ▪ Persepsi karyawan mengenai bagaimana hubungan personal antar rekan sekerja ▪ Persepsi karyawan mengenai sejauh mana keterlibatan manajemen dalam pekerjaan mereka : mengenai kejelasan peran dan tanggung jawab tenaga penjualan dalam melakukan pekerjaan ▪ Dukungan/kesempatan dalam lingkungan tempat kerja untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan.
<p>Sistem Kontrol berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjualan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manajer hendaknya mengingatkan agar tenaga penjualan dalam melakukan pekerjaannya tetap berpedoman pada prosedur, buku pedoman kerja dan ketentuan-ketentuan yang berlaku untuk menghindari terjadinya kesalahan yang menyebabkan kerugian/fraud dan penyimpangan. Dan berperilaku sesuai dengan Good Corporate Government. ▪ Manajer hendaknya tetap mengawasi aktifitas tenaga penjualan agar para tenaga penjualan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya apabila mereka mengalami kesulitan di Lapangan.

- Manajer hendaknya memberi umpan balik atas aktifitas yang dilakukan tenaga penjualan untuk memberi saran, kritik dan masukan-masukan untuk memperbaiki kinerja tenaga penjualan.
- Manajer hendaknya secara berkala melakukan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja tenaga penjualan.
- Penilaian baik atau jelek atas perilaku tenaga penjualan tersebut untuk menentukan strategi dan kebijakan-kebijakan selanjutnya bagi tenaga penjualan.
- Manajer harus menetapkan target, sasaran penjualan yang harus dicapai oleh tenaga penjualan dalam bidang penjualan secara khusus serta tujuan perusahaan secara umumnya.
- Manajemen selalu memberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian dalam menjual kepada setiap tenaga penjualan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan dan pengembangan bagi tenaga penjualan.
- Pada waktu tertentu manajemen memberi kesempatan tenaga penjualan untuk berkumpul dalam dalam suatu acara yang disebut marketing klub untuk berbagi pengalaman dan informasi yang tujuannya untuk menjawab semua permasalahan-permasalahan yang dialaminya.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dari penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sebagai sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah :

1. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel yang lebih besar, agar jawaban dari responden akan lebih valid dan bervariasi sehingga dapat lebih mencerminkan kondisi yang sebenarnya.
2. Penelitian dilakukan dengan menambahkan indikator yang lain pada kepemimpinan, iklim kerja dan system kontrol yang sangat berpengaruh besar pada tingkat perilaku tenaga penjualan.
3. Penelitian tidak hanya meneliti pada satu bank tetapi disarankan untuk meneliti lebih dari satu bank (bank pesaing) agar hasilnya dapat lebih dibandingkan.

Tujuan dan Saran dari penelitian ini ditunjukkan dalam tiga skenario sebagai berikut :

1. Dari ketiga variable independen yang mempengaruhi perilaku tenaga penjualan yaitu : kepemimpinan, iklim kerja dan system kontrol, variable kepemimpinan merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjualan dengan indeks perilaku sebesar 72,31. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kepemimpinannya tinggi berupa

contoh perilaku, mampu menyampaikan visi dan misi yang jelas, mampu menanamkan nilai-nilai budaya perusahaan, mampu meningkatkan/mengembangkan kinerja dan mampu mengelola stakeholder dan lingkungan sehingga kemampuan tersebut dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan.

2. Kemudian variabel Sistem kontrol memiliki indeks perilaku tenaga penjualan sebesar 69,15. Hal tersebut mengindikasikan bahwa system kontrol berupa pengawasan terhadap pelaksanaan prosedur, buku pedoman kerja, ketentuan-ketentuan; pengawasan aktifitas, umpan balik aktifitas, penilaian dan evaluasi kinerja; strategi dan kebijakan manajemen; target, sasaran dan tujuan yang harus dicapai; pelatihan dan pengembangan serta sharing dan informasi sehingga perlu ditingkatkan.
3. Iklim kerja mempunyai indeks perilaku sebesar 68,78 yang berarti tingkat iklim kerja berupa hubungan antar atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja, hubungan antar unit pendukung dan situasi/suasana tempat kerja adalah sedang , oleh karena itu disarankan kepada manajer penjualan BNI se Wilayah 05 Semarang untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan keterlibatan kerja dari karyawan dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan karena hal tersebut sangat mempengaruhi perilaku tenaga penjualan, dengan iklim kerja yang kondusif mampu mempengaruhi perilaku kerja yang baik dari tenaga penjualan BNI se Wilayah 05 Semarang.

5.5. 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 yang ditemukan ide dalam penelitian ini adalah :

1. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada nasabah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah 05 Semarang.
2. Dari model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini, hanya tiga variabel yang diuji, yaitu : kepemimpinan, iklim kerja, system kontrol dan perilaku tenaga penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Erin & Richard Oliver, 1987; *Perspective on Behavior-Based Versus outcomes-Outcomes-Based Salesforce Control Systems*, Journal of Marketing; Vol. 51 p.76-88
- Agarwal Shanjeev and Srudhar N. Ramaswarni, 1993, *Affective Organizational Commitment of Salespeople : An Expand Model*, Journal of Personal Selling & Sales Management, p.49-70
- Rich Gregory, 1997, *The Sales Manajer as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople*, Journal of The Academy of Marketing Science, p.319-328.
- Baldauf, Artur, David W Craven & Nigel Percy; 2001; *Examining Busniness, Sales Management, and Salesperson Antecedent of Sales Organisation Effectivenes*, Journal of Personal Selling & Salaes Manajement. Vol. XXI No.2
- Behling, Orlando & James M. McFillen, 1996, *A Syncretical Model of Charismatic/Trasformational Leadership*, Group & Organisational Management Vol 21
- Challagala, Goutam N & Tassaduq A Shervani, 1996, *Dimension and Types of Supervisory Control; Effect on Sales Performance and Satisfaction*, Journal of Marketing, Vol.60, p. 89-105.
- Church, Allan H, 1995, *Linking Leadership Behavior to Service Perfomance; Do Manager make a Difference?*, Managing Service Quality, Vol 5 p.26-31.
- Craven, David W; Thomas N Ingram; Raymond W La Forge & Clifford E Young; 1993; *Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems*, Journal of Marketing Vol 57.p47-59.
- Chang, T>Z dan Chen, S.J.1998, *Market Orientation, Service Quality and Bussiness Profitability A Conceptual Model and Empirical Evidence*, Journal of Service Marketing, Vol.12, p.246-264.
- DeGroot, Timohty, D. Scoot Kiker & Thomas C. Cross, 2000, *A Meta-Analysis to Review Organizational Outcome Related to Charismatic Leadership*, Canadian Journal of Administration Science.

- Gani, A & Farooq A. Shah, 2001, Correlation of Organizational Climate in Banking Industry, Indian Journal of Industrial Relations, Vol 36
- Gelade, Gary A & Mark Ivery, 2003, The Impact of Human Resources Management and Work Climate on Organizational Performance, Personnel Psychology.
- Humphreys, Michael A. & Michael R. Williams, 1996, Exploring the Relative Effect of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction, Journal of Personal Selling & Sales Management.
- Jap, Sandy, 2001, The Strategic Role of The Salesforce in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol XXI.
- Jaworski, Bernard J & Ajay K. Kohli; Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on salespeople's Performance and Satisfaction; Journal of Marketing Research Vol XXVIII.
- Jaworski, Bernard J & Deborah Mac Innis; 1989; Marketing Jobs and Management Control; Toward a Framework, Journal of Marketing Research, Vol.XXVI p.406-419.
- Mas,ud, Fuad, 2004, Survai Diagnosis Organizational; konsep dan Aplikasi, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- N. Ingram Thomas, Keun S. and Lee, and Steven J. Skinner, 1989, An Empirical Assesment of Salesperson Motivation, Commitmen, and Job Outcomes, Journal of Personal Selling & Sales Management, p.25-33.
- Oliver, Richard & Anderson, Erin; 1994; An Emperical Test of The Consequences of Behavior and Outcomes-Base Sales Control Systems, Journal of Marketing Vol. 58 p.53-67.
- Piercy, Nigel F; David W Cravens & Nikala Lane; 2001; Sales Manager Behavior Control Strategy and its Consequences; The Impact of Gender Differences,. Journal of Personal Selling & Sales Management Vol.XXI p.39-49.
- Sadler-Smith, Eugene, Yve Hampson, Ian Chaston & Beryl Badger, 2003, Managerial Behavior, Entrepeurial Style and Small Firm Performance, Journal of Small Bussiness Management.
- Sujan, Harish Barton A. Weitz, & Nirmalya Kumar, 1994, Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling, Journal of Marketing, Vol.58.

Yoon, Mahn Hee, Sharon E Beaty & Jaebeom Suh, 2001, The Effect of Work Climate on Critical Employee level Analysis, International of Service Industry Management

Zerbe, Wilfred j, Dawn Dobni & Gedaliahu & H. Harel, 1998, Promoting Employee Service Behavior: The Role of Perception of Human Resource Management Practices and Service Culture, Canadian Journal of Administrative science

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Bagaimana cara penyampaiannya.....

c. Kapan dilakukan.....

3a. Pemimpin saya telah dapat mengidentifikasi masalah dan keunggulan produk dan jasa yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Bagaimana cara yang seharusnya dilakukan.....

4a. Pemimpin saya telah dapat mengembangkan sistem review untuk mengendalikan lingkungan luar, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan mengembangkan titik keunggulan dari produk dan jasa

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Bagaimana cara yang harus dilakukan untuk mengembangkan sistem tersebut.....

5a. Pemimpin dapat menciptakan berbagai visi dan mengembangkan/memajukan misi untuk tujuan perusahaan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Bagaimana cara yang harus dilakukan untuk memajukan visi misi tersebut.....

6a. Pemimpin dapat merumuskan dengan tepat tujuan dan strategi untuk menuntun suatu organisasi

Sangat tidak setuju Sangat setuju

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

b. Bagaimana caranya.....

7a. Pemimpin meminta keterangan/masukan dan memberi petunjuk/bimbingan cara bahwa nilai-nilai suatu perusahaan harus diterapkan dalam pekerjaan dan hubungan kerja

Sangat tidak setuju Sangat setuju

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

b. Bagaimana caranya.....

8a. Pemimpin telah mendukung perbedaan cara kerja team dan individu yang sesuai dengan tujuan utama perusahaan

Sangat tidak setuju Sangat setuju

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

b. Dukungan apa yang diberikan.....

9a. Pemimpin dapat mengidentifikasi dan mengembangkan kerja sama dan memberi nasihat rencana kerja

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Bagaimana cara yang seharusnya dilakukan.....

II. FAKTOR IKLIM KERJA (WORK CLIMATE) TERHADAP PERILAKU TENAGA PENJUALAN

1a. Ruang/Tempat kerja Saya sangat nyaman

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Nyaman yang bagaimana yang anda rasakan.....

2a. Lokasi tempat kerja saya sangat strategis

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Lokasinya dimana.....

3a. Sarana kerja dan teknologi di BNI sangat canggih dan lengkap

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Sarana dan teknologi apa yang anda peroleh.....

4a. Hubungan kerja antara pegawai di BNI sangat harmonis

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Hubungan bagai mana yang dirasakan.....

5a. Rekan dilingkungan kerja saya selalu bersikap saling mendukung dan membantu dalam melakukan pekerjaan saya

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Dukungan apa yang diberikan oleh rekan anda.....

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Perjanjian apa yang anda lakukan

8a. Penyelia saya mengatakan puas apabila penjualan saya sesuai dengan target yang ditetapkan

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Hasil penjualan yang bagaimana

9a. Penyelia saya akan mengatakan kepada saya ketika beliau menganggap saya melakukan pekerjaan yang salah/mengecewakan

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Pekerjaan yang bagaimana yang dianggap salah/mengecewakan

10a. Penyelia saya mengatakan ketika saya tidak melakukan teknik penjualan yang benar.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. teknik penjualan seperti apa yang dianggap tidak benar.....

11a. kesempatan promosi tergantung pada bagaimana saya menghasilkan volume penjualan atau bagian sasaran pasar

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Kesempatan promosi apa yang diberikan

12a. Saya akan mendapat bonus jika volume penjualan dan bagian target pasar tercapai.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Bonus seperti apa yang diberikan oleh Atasan anda

13a. Saya akan dihargai oleh perusahaan saya jika volume penjualan dan target pasar tercapai dengan baik

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Penghargaan yang apa yang akan diberikan.....

14a. Saya akan mendapat bonus jika volume penjualan dan target yang ditetapkan tercapai

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peringatan apa yang akan diberikan.....

15a. Saya menerima peringatan tidak resmi jika volume penjualan dan target pasar tidak tercapai

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Peringatan apa yang akan diberikan.....

16a. Saya mendapat masa percobaan jika sales volume tidak tercapai dengan berbagai konsekwensi

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Masa percobaan seperti apa....

17a. Bimbingan dalam teknik menjual yang dilakukan penyelia saya telah membantu saya untuk melakukan pekerjaan lebih baik

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Teknik menjual seperti apa yang supervisor berikan agar anda dalam bekerja lebih baik.....

18a. Pengawasan yang dilakukan penyelia saya bertujuan untuk memantau perkembangan kinerja saya

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Bagaimana penyelia mengawasi pekerjaan anda.....

19a. Penyelia saya memberi arahan kepada saya tentang bagaimana cara meningkatkan kemampuan dalam menjual

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Arahan bagaimana yang diberikan oleh supervisor anda.....

IV.FAKTOR PERILAKU TENAGA PENJUALAN

1a. Sebagai tenaga penjualan saya selalu memantau, meneliti dan mengidentifikasi kebutuhan, keinginan dan porsi pasar yang ada

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Dengan cara apa hal tersebut dilakukan.....

2a. Saya selalu menyusun program dan strategy pemasaran dalam melakukan tugas penjualan

Sangat tidak setuju Sangat setuju

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

b. Program dan strategy yang bagaimana

3a. Saya selalu membuat laporan hasil kunjungan

Sangat tidak setuju Sangat setuju

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

b. Laporan seperti apa yang anda buat

4a. Saya selalu bisa melakukan negosiasi dengan konsumen

Sangat tidak setuju Sangat setuju

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

b. Bagaimana cara anda melakukan negosiasi / mengatasi permasalahan dengan konsumen

5a. Saya selalu dapat melakukan presentasi dengan baik pada saat menawarkan produk yang akan dijual

Sangat tidak setuju Sangat setuju

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

b. Bagaimana cara anda melakukan presentasi agar produk dapat terjual

6a. Saya sangat menguasai produk knowledge yang kami tawarkan sehingga dapat lebih menyakinkan pelanggan untuk membeli produk saya

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b. Bagaimana cara anda agar konsumen tertarik dan mau membeli produk yang anda tawarkan

7a. Saya memiliki kemampuan dalam mengidentifikasikan pelanggan potensial
Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b. Kemampuan seperti apa yang anda miliki.....

8a. Saya selalu memasarkan produk dan jasa Bank BNI

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b. Kapan dan dimana produk-produk tersebut dipasarkan.....

9a. Saya harus selalu mengikuti peraturan pelaksanaan yang sudah ditentukan
Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b. Peraturan seperti apa

ooooooooOOOoooooooo