



## ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUALAN (Studi empiris pada distributor PT. Cemaco Mandiri Corporation)

Aries Rewang Martdiyu, SE, MM  
PT. Cemaco Mandiri Corporation

### Abstraksi

Penelitian mengenai kinerja tenaga penjualan telah banyak dilakukan oleh berbagai peneliti, studi ini bertujuan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Selanjutnya untuk menjawab permasalahan tersebut dikembangkan sebuah permodelan dan lima hipotesis telah dirumuskan dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 108 orang responden, dimana respondennya adalah para tenaga penjualan PT. Cemaco Mandiri Corporation di Semarang. Alat analisis data yang digunakan adalah structural equation modelling (SEM) pada program AMOS 4,01. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semua hipotesis adalah positif dan signifikan. 1. Pengaruh peran supervisi terhadap kejelasan peran tenaga penjualan, 2. Pengaruh peran rekan kerja terhadap kejelasan peran tenaga penjualan, 3. Pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keahlian tenaga penjualan, 4. Pengaruh kejelasan peran tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, 5. Pengaruh keahlian tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Kata Kunci : Kejelasan Peran Tenaga Penjualan, Keahlian Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan.

Manajemen penjualan (*sales management*) merupakan topic yang cukup banyak dijadikan bahan penelitian di bidang manajemen pemasaran dalam berbagai area pemasaran yang cukup luas. Selain itu bagian penting dari manajemen penjualan memegang peranan dalam keberhasilan suatu perusahaan dalam pengelolaan tenaga penjualannya (Kohli, 1989,p.40; Cravens et al,1993,p.47; Baldauf et al, 2001,p.109). 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 aktivitas penjualan merupakan hal penting bagi perusahaan (Bonoma 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.103). Churchill, Ford, Harley, dan Walker (1985,p.106) menyebutkan bahwa keahlian menjual adalah suatu gambaran mengenai keahlian pembelajaran individual pada tugas-tugas penting untuk pekerjaan penjualan.

Untuk dapat mengembangkan kemampuan dan dapat eksis dalam persaingan usaha, dibutuhkan suatu orientasi pembelajaran untuk menyerap pengetahuan agar dapat diterapkan dalam aktivitasnya. Orientasi pembelajaran akan membantu dalam memotivasi tenaga

penjualan untuk meningkatkan keahlian, mencari tantangan dan memperoleh kepercayaan yang dapat membantu mereka dalam mengembangkan pengetahuan dan lingkungan penjualan dengan lebih meningkatkan strategi penjualan yang lain. Maka dari itu, adanya orientasi pembelajaran, tenaga penjualan diharapkan dapat meningkatkan keahliannya dalam strategi penjualan (Sujan dan Kumar, 1994,p.40).

Kejelasan peran merupakan salah satu variable yang dapat menunjukkan seberapa jauh pengertian dan pemahaman tenaga penjualan terhadap apa yang diharapkan dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya oleh tenaga penjualan yang bersangkutan. Kejelasan peran berpengaruh terhadap keberhasilan tenaga penjualan dalam menjalankan tugas dan perannya, sehingga perlu kiranya digali pengetahuan tentang apa yang sebetulnya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh variable tersebut (Teas, 1983,p.88). Breaugh dan Colihan (1994,p.191) menyatakan bahwa akibat negative dari ketidakjelasan peran mampu mengganggu pencapaian hasil atau sasaran yang diinginkan. Hubungan kejelasan peran dan kinerja disini diharapkan tenaga penjualan dengan jelas mengerti tentang apa yang diharapkan dari mereka untuk dicapai, sehingga hal tersebut dapat memfokuskan usaha mereka pada tujuan-tujuan yang tepat yang kemudian mencapai kinerja yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh arti penting dari variable ini dan potensi penelitian yang masih sangat terbuka untuk menganalisis hal-hal yang terkait dengan variable ini. Salah satunya dari dimensi yang membentuk kejelasan peran.

Hal yang 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 dalam memimpin tenaga penjualan merupakan salah satu variable yang mempengaruhi interaksi dengan tenaga penjualan (Morgan dan Piercy,1998,p.94).

Penelitian yang dilakukan oleh Tansu Baker (1999,p.100) yang memberikan bukti empiris bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik antara kinerja tenaga penjualan yang tinggi dan rendah yang disebabkan oleh kemampuan tenaga penjualan, sehingga disimpulkan ada faktor lain yang berpengaruh dominan terhadap tinggi rendahnya tenaga penjualan. Sujan, Weitz dan Kumar (1994,p.39) meneliti mengenai hubungan orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjualan, dimana bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan menurut Challagalla (1998,p.270) orientasi pembelajaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Adanya *research gap* berdasarkan hasil penelitian mengenai kinerja tenaga penjualan yang berbeda-beda menjadi dasar dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengembangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### Kejelasan Peran Tenaga Penjualan

Churchill et.al (1985) mendefinisikan kejelasan peran sebagai tingkat pemahaman tenaga penjualan tentang bagaimana mereka harus bekerja dan sasaran/target apa yang harus dicapai. Kejelasan peran adalah sebuah konsep global yang merujuk pada level mana salespeople mengerti output yang seharusnya dicapai, dan bagaimana mereka mengerjakan pekerjaan mereka (Kohli, 1989, dalam Jaworski dan Kohli, 1991, p.191).

Kejelasan peran merupakan salah satu atribut yang dimiliki oleh individu yang merupakan syarat penting untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya yang akan mempengaruhi kinerja untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh tenaga penjual (Breugh dan Colihan, 1994, p.191-193). Beberapa bukti menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran akan berpengaruh negative terhadap kinerja tenaga penjual (Teas, 1983, p.86). Hal ini disebabkan karena ketidakjelasan peran akan mengganggu pelaksanaan tugas pekerjaan. Dalam penelitiannya Kohli (1985, p.426) dan Teas (1983, p.85) menyatakan bahwa kejelasan peran dianggap sebagai bentuk globalisasi yang mengacu pada sejauh mana tenaga penjualan telah mengerti dengan jelas tentang output apa yang harus mereka hasilkan dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan.

Hubungan kejelasan peran dengan kinerja disini diharapkan tenaga penjual dengan jelas mengerti tentang apa yang diharapkan dari mereka untuk dicapai, sehingga hal tersebut dapat memfokuskan usaha mereka pada tujuan-tujuan yang tepat, yang kemudian mencapai kinerja yang lebih tinggi (Breugh dan Colihan, 1994, p.191; Walker et al dalam Kohli 1985, p.426). Dengan demikian tenaga penjual yang diberitahukan tujuan-tujuan dengan jelas lebih termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan Challagalla dan Shervani (1996, p.94) menjelaskan bahwa seorang tenaga penjual yang tidak memperoleh kejelasan tentang dukungan dan apa yang menjadi permintaan dari supervisor, mungkin akan mengalami atau merasakan ketegangan dan kegelisahan kerja yang lebih besar. Dengan mendapatkan kejelasan peran yang baik maka kinerja tenaga penjual diharapkan dapat lebih optimal.

### Peranan Supervisi

Peranan supervisi adalah sebuah mekanisme pengawasan untuk mengendalikan tenaga penjualan yang berupa arahan, pemantauan aktivitas, dan evaluasi kinerja (Teas, 1983; Tyagi, 1985; Walker, Churchill, dan Ford 1997, dalam Jaworski dan Kohli, 1991, p.190). Manajer penjualan mempunyai pengaruh yang besar pada pembentukan sikap dan perilaku tenaga penjualan. Tujuan akhir dari pengawasan yang dilakukan oleh para supervisor adalah tercapainya tujuan perusahaan, oleh karena itu pengawasan merupakan fungsi sentral dari setiap perusahaan (Challagalla dan Shervani, 1996, p.89).

Anderson dan Oliver (1987, p.76-88) mengatakan peran supervisor terhadap tenaga penjualan diwujudkan dalam pengawasan, evaluasi, pemberian penghargaan atau hukuman, dan memberikan motivasi. Supervisor yang menggunakan pengendalian berdasarkan perilaku akan lebih menitik beratkan pada penggunaan aktivitas untuk memonitor dan mengarahkan serta

mengevaluasi tenaga penjualan dengan ukuran yang lebih subyektif dan kompleks (bukan hanya evaluasi pada hasil penjualan saja), dan menggunakan tingkat yang lebih tinggi pada kompensasi yang diberikan (Ramaswati, 1996,p.105).

Seorang supervisor dituntut tidak hanya memerintah namun juga memberikan contoh perilaku yang baik (Rich, 1998,p.55) dan memberikan pelatihan (Bettenhausen dan Fedor, 1997,p.237). Penghargaan dan hukuman yang diberikan supervisor kepada tenaga penjualan bertujuan untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Challagalla dan Shervani, 1996,p.94). Supervisor dituntut untuk mampu melakukan evaluasi secara benar, kemampuan berkomunikasi yang baik, dan menyediakan waktu untuk melakukan pengawasan dan pelatihan kepada tenaga penjualan, mampu menganalisis aktivitas penjualan dan membuat laporan (Barker, 1999,p.102). Supervisor dituntut untuk mampu mengelola tenaga penjualan yang berada dibawah otoritasnya melalui program pemberian pelatihan, penentuan desain wilayah dan membuat laporan kerja (Teas, 1983,p.86). Supervisor memiliki pengaruh yang besar pada pembentukan sikap dan perilaku tenaga penjualan (Rich, 1998,p.53), membentuk orientasi tujuan tenaga penjualan mereka (Kohli et al, 1998,p.264), menciptakan lingkungan kerja nyaman dan meningkatkan kepuasan tenaga penjualan (Kohli, 1985,p.425) yang akan mempengaruhi kinerja (Rich, 1998,p.53).

### **Peranan Rekan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver (1987, dalam Jaworsky dan Kohli 1994,p.84) tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan positif dari rekan kerjanya. Karena informasi tersebut memberikan begitu banyak gambaran akan aktifitas penjualan yang akan mereka hadapi nantinya, sehingga diharapkan seorang tenaga penjualan mampu merencanakan baik strategi serta pendekatan dengan lebih baik (Jolson dan Comer, 1997,p.29). Setiap tenaga penjualan mempunyai kesempatan untuk menyamai rekannya dan memperoleh umpan balik atas pekerjaan mereka sebagai informasi penting (Ramaswati et al, 1996,p.29). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa, nilai yang terdapat pada tenaga penjualan merupakan bentuk dari umpan balik atas apa yang mereka lakukan.

Peranan rekan kerja tidak dapat diabaikan dalam memberikan umpan balik yang positif pada kinerja penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan, terlebih ketika mereka mengalami tekanan atas pengambilan keputusan yang salah (Jaworsky dan Kohli, 1994,p.91). Mereka membutuhkan seseorang yang dapat dipercaya dan sangat memahami mereka (McIn dan Keenan, 1999,p.258;Strutton, 1993, p.2). Pada tingginya target penjualan, maka peranan rekan kerja tidak dapat diabaikan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Judy, et al, 1994,p.113).

### **Keahlian Tenaga Penjualan**

Definisi keahlian menjual menurut Sujan, Weitz dan Kumar, (1994,p.40) adalah orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan keahlian dan penguasaan atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Churchill, Ford, Harley, dan Walker (1985,p.105) menyebutkan bahwa keahlian menjual adalah suatu gambaran mengenai keahlian pembelajaran individual pada tugas-tugas penting untuk pekerjaan penjualan.

Churchill, Ford, Harley dan Walker (1985,p.105) melakukan penelitian tentang factor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan, dimana salah satu faktornya adalah aspek ketrampilan atau keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan. Dia mengemukakan bahwa dengan dimilikinya keahlian yang baik maka akan dapat dengan mudah menguasai didalam menangani proses penjualan.

Penelitian yang dilakukan Kohli et.al (1998) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman. Selanjutnya dijelaskan bahwa untuk menyediakan umpan balik yang menitikberatkan pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan kemampuan procedural tenaga penjualan, sehingga akan memotivasi mereka untuk mempelajari cara terbaik dalam menyelesaikan tugas. Kemudian, keinginan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu kinerja tenaga penjualan yang tinggi akan dapat lebih mudah untuk dicapai (Erffmeyer dan Johson, 2001).

### **Orientasi Pembelajaran**

Pada dasarnya pembelajaran adalah pengembangan dari pengetahuan baru atau keahlian yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater dan Narver, 1995,p.64). Dengan kata lain, pembelajaran akan memfasilitasi perubahan sikap dan perilaku yang menuntut dalam peningkatan kinerja. Sujan et.al (1994) mendefinisikan orientasi pembelajaran sebagai kemauan yang kuat untuk memperbaiki ketrampilan dan kemampuannya untuk memenangkan persaingan.

Orientasi pembelajaran akan membantu dalam memotivasi tenaga penjualan untuk meningkatkan keahlian, mencari tantangan dan memperoleh kepercayaan yang dapat membantu mereka dalam mengembangkan pengetahuan dan lingkungan penjualan dengan lebih meningkatkan strategi penjualan yang lain. Maka dari itu, adanya orientasi pembelajaran, tenaga penjualan diharapkan dapat meningkatkan keahliannya dalam strategi penjualan (Sujan dan Kumar, 1994,p.40).

Dengan melakukan orientasi pada pembelajaran seseorang akan cenderung untuk terus belajar dan untuk meningkatkan keahlian melalui suatu proses pembelajaran dan menyerap pengetahuan dan ketrampilan yang baru. Dengan adanya suatu ketrampilan dan pengetahuan akan memudahkan seseorang untuk dapat beradaptasi dengan situasi. Demikian pula halnya dengan tenaga penjualan, dengan adanya suatu pengetahuan baru dan kemampuan yang baru yang bisa diharapkan dalam pekerjaan akan dapat mendorong tenaga penjualan untuk bekerja dengan lebih baik dan efektif dari sebelumnya. Menurut Sujan et al (1994) dengan adanya orientasi pembelajaran seorang tenaga penjual akan lebih mudah beradaptasi dan merespon kondisi penjualan yang dihadapi dan mampu meningkatkan kinerjanya.

### **Kinerja Tenaga Penjualan**

Kinerja tenaga penjualan dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk evaluasi dari tenaga penjualan mengenai apa yang mereka lakukan maupun juga hasil yang mereka capai (Anderson dan Oliver, 1985 dalam Piercy et.al 1998). Kinerja tenaga penjualan dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja perilaku (*behavior performance*) dan kinerja hasil (*outcome performance*) (Anderson dan Oliver, 1987; Behman dan Perrault, 1982; Challagalla dan Shervani, 1996; Craven et.al., 1993; Piercy et.al., 1998). Kinerja perilaku (*behavior performance*) lebih memperhatikan pada berbagai macam aktivitas dan ketrampilan yang penting dalam memenuhi target penjualan yang telah ditentukan. Kinerja hasil (*outcome performance*), lebih menunjukkan pada hasil yang dicapai oleh tenaga penjualan, dengan melihat target penjualan, pangsa pasar yang dihasilkan, pelanggan-pelanggan yang baru, kecepatan penjualan (Piercy et.al., 1998).

Baldauf et al (2001,p.111) menyimpulkan bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan perusahaan. Shapiro dan Weitz (1990,p.61) menyatakan bahwa pencapaian kinerja tenaga penjualan tergantung pada tingkat keagresifan tenaga penjualan. Tingkat keagresifan ini akan terlihat dari bagaimana aktifnya tenaga penjualan mengidentifikasi pelanggan potensial, orientasinya untuk selalu berprestasi tinggi, motivasinya untuk selalu menjual dengan melampaui target penjualan. Retnz et al (2002,p.20) menyatakan bahwa tenaga penjualan yang mampu mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan dikarenakan memiliki kemampuan berkomunikasi, kemampuan menjual dan pengetahuan teknis. Simpulan tersebut senada dengan penelitian.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan pendekatan ilmu ekonomi terutama dari ilmu manajemen yang memfokuskan pada bidang manajemen pemasaran, secara lebih khusus didekati dari aspek kinerja *selling-in*, serta implikasinya terhadap kinerja pemasaran.

Hasil penelitian secara lebih spesifik dimaksudkan untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*). Penelitian ini dikembangkan berdasarkan teori – teori, khususnya jurnal – jurnal terbaru di bidang manajemen pemasaran, yang selanjutnya diuji berdasarkan data yang dikumpulkan yang didalamnya akan menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel.

### **Desain dan Obyek Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 1999). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 108 orang responden, dimana respondennya adalah para tenaga penjualan PT. Cemaco Mandiri Corporation di Semarang.

### Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya dengan tujuan menjawab pertanyaan – pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti

Teknik Analisis yang digunakan untuk penelitian ini adalah Structural Equation Modelling (SEM).

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Setelah model dianalisis melalui analisis factor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk latent, sehingga full model SEM dapat dianalisis.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap chi-square model, indeks GFI, TLI, CMIN/DF, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima pada tingkat marginal. Selanjutnya, berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Hipotesis 1 menyatakan bahwa semakin baik peranan supervisi maka akan semakin jelas kejelasan peran tenaga penjualan. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh peranan supervise terhadap kejelasan peran berpengaruh positif dengan nilai CR = 2.754 yang memenuhi syarat > 2.00 dengan probabilitas = 0,006, probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian H1 dalam penelitian ini dapat diterima.

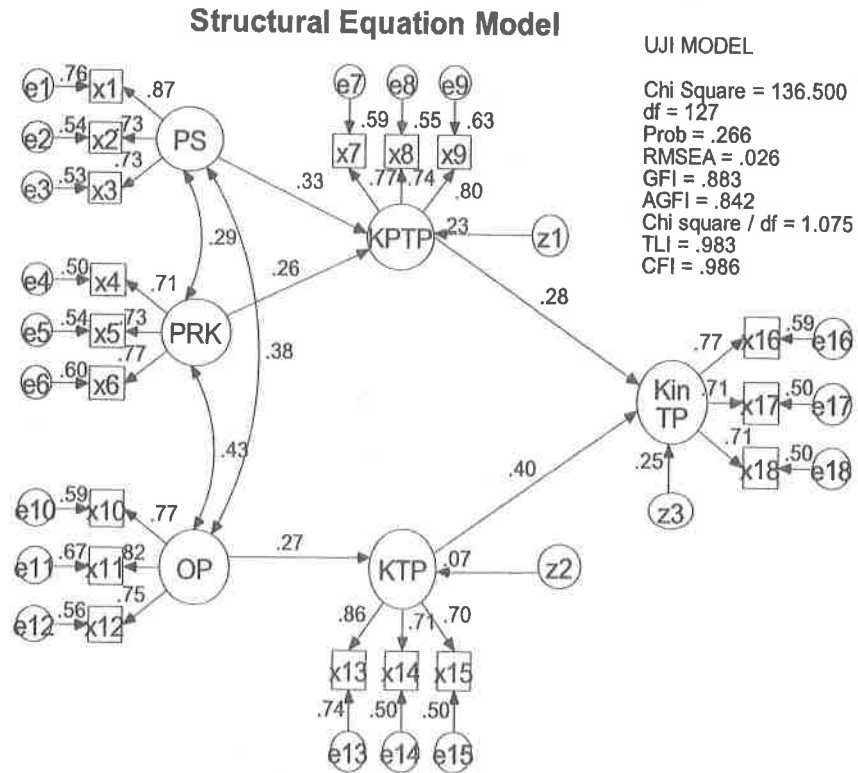
Hipotesis 2 menyatakan bahwa semakin baik peranan rekan kerja maka akan semakin jelas kejelasan peran tenaga penjualan. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.116 yang memenuhi syarat > 2.00 dengan probabilitas = 0,030, probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian H2 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa semakin baik orientasi pembelajaran maka akan semakin tinggi keahlian tenaga penjualan. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.275 yang memenuhi syarat > 2.00 dengan probabilitas = 0,023, probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian H3 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa semakin jelas kejelasan peran tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.377 yang memenuhi syarat > 2.00 dengan probabilitas = 0,017, probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian H4 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa semakin tinggi keahlian tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3.226 yang memenuhi syarat > 2.00 dengan probabilitas = 0,001, probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian H5 dalam penelitian ini dapat diterima.

**Gambar 1**  
**Full Model SEM**



Sumber : data primer yang diolah

**Tabel 1**  
**Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling**

Regression Weight		Estimate	S.E	Std. Est	C.R.	P
KPTP	<-- PS	0.308	0.112	0.334	2.754	0.006
KPTP	<-- PRK	0.226	0.104	0.265	2.166	0.030
KTP	<-- OP	0.271	0.119	0.273	2.275	0.023
Kin_TP	<-- KPTP	0.297	0.125	0.277	2.377	0.017
Kin_TP	<-- KTP	0.384	0.119	0.398	3.226	0.001
x3	<-- PS	1.000		0.711		
x2	<-- PS	1.018	0.151	0.725	6.755	0.000
x1	<-- PS	1.228	0.175	0.892	7.034	0.000
x6	<-- PRK	1.000		0.761		
x5	<-- PRK	0.991	0.160	0.744	6.213	0.000
x4	<-- PRK	0.879	0.144	0.711	6.103	0.000
x12	<-- OP	1.000		0.754		
x11	<-- OP	1.195	0.165	0.810	7.261	0.000
x10	<-- OP	0.986	0.139	0.768	7.102	0.000
x7	<-- KPTP	1.000		0.775		
x8	<-- KPTP	0.910	0.135	0.747	6.763	0.000



**Tabel 1**  
**(Lanjutan)**

Regression Weight			Estimate	S.E	Std. Est	C.R.	P
x9	<--	KPTP	1.019	0.148	0.779	6.866	0.000
x15	<--	KTP	1.000		0.694		
x14	<--	KTP	0.955	0.152	0.715	6.295	0.000
x13	<--	KTP	1.303	0.201	0.860	6.485	0.000
x16	<--	Kin_TP	1.000		0.769		
x17	<--	Kin_TP	0.905	0.150	0.713	6.039	0.000
x18	<--	Kin_TP	0.990	0.164	0.708	6.020	0.000

## KESIMPULAN

Penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah disebutkan pada bab I, dimana masalah penelitian dalam penelitian ini adalah variable-variabel apa saja yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Dari hasil penelitian telah menjawab masalah penelitian tersebut yang secara signifikan menghasilkan tiga proses dasar yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

**Pertama**, peningkatan kinerja tenaga penjualan dapat dicapai melalui peran aktif supervisi untuk dapat memberikan apa-apa saja yang menjadi tujuan atau sasaran tenaga penjualan. Mekanisme pengawasan yang dilakukan oleh supervisi untuk mengendalikan tenaga penjualan yang berupa arahan, pemantauan aktivitas, dan evaluasi kinerja. Dengan mekanisme supervisi seperti demikian itu memungkinkan tenaga penjualan untuk memperoleh kejelasan tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan sesuai dengan apa yang diekpektasikan sehingga salespeople dapat memfokuskan upaya mereka pada pencapaian sasaran, dan menjadi lebih termotivasi untuk meraihnya.

**Kedua**, peningkatan kinerja tenaga penjualan dapat dicapai melalui peran aktif rekan kerja yang secara langsung ikut terlibat dan saling membantu dalam bekerja. Peranan rekan kerja tidak dapat diabaikan dalam memberikan informasi yang positif pada kinerja tenaga penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan, karena informasi tersebut memberikan begitu banyak gambaran akan aktifitas penjualan yang akan mereka hadapi nantinya, sehingga diharapkan seorang tenaga penjualan mampu merencanakan baik strategi serta pendekatan dengan lebih baik terlebih ketika mereka mengalami tekanan, mereka membutuhkan seseorang yang dapat dipercaya dan sangat memahami mereka.

**Ketiga**, peningkatan kinerja tenaga penjualan dapat dicapai dengan keahlian yang dimiliki tenaga penjualan itu sendiri melalui sebuah proses pembelajaran yang berkesinambungan. Dengan pembelajaran seseorang akan cenderung untuk terus menerus belajar untuk meningkatkan keahlian melalui suatu proses pembelajaran dan menyerap pengetahuan dan ketrampilan yang baru. Dengan adanya suatu ketrampilan dan pengetahuan akan memudahkan seseorang untuk dapat beradaptasi dengan situasi. Demikian pula halnya dengan tenaga penjualan, dengan adanya suatu pengetahuan dan kemampuan yang baru yang bisa diharapkan dalam pekerjaan akan dapat mendorong tenaga penjualan untuk bekerja dengan lebih baik dan efektif dari sebelumnya.

---

---

## AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan ini masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dikembangkan adalah pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variable lain yang dapat dipengaruhi kinerja tenaga penjualan ataupun variable bebas yang dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan sehingga penelitian dapat dikembnagkan lebih baik untuk penelitian masa datang.

\*\*\*

## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, 1987, "Perspectives on Behavior – Based Versus Outcome – Based Salesforce Control System", *Journal of Marketing*, Vol.51, Oct.p.76-88.
- \_\_\_\_\_, 1994, "An Empirical Test of The Consequences of Behavior-and Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol.58 (Oct),p.53-67.
- Boorum, Michael L, Jerry R. Goolsby, and Rosemary P. Ramsey.,1998, "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26,p.16-30.
- Breaugh, James A. and Joseph P. Colihan, 1994, "Measuring Facets of Job Ambiguity : Construct Validity Evidence", *Journal of Applied Psychology*, Vol.2,p.191-202.
- Baker, Tansu, 1999, "Benmarck of Succesful Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, p.95-104.
- Bettenhausen, Kenneth L, and Fedor, Donal B,1997, "Peer and Upward Appraisals : A Comparison of Their Benefit and Problem", *Group and Organization Management*, vol.22,no.2,June,p.236-263.
- Baldauf, Arthur, Craven W. David and Piercy F. Nigel, 2001, "Examing Business Strategy, and salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales*, vol.XXI,no.2, Spring,p.109-122.
- Cravens, David W.Thomas N.Ingram, Raymond W. Lafonge, and Clifford E.Young,1993, "Behavior-Based and Outcome Based Salesforce Control System", *Journal of Marketing*, vol.57. (Oct),p.47-59.
- Churchill, G.A. jr, Ford, Neil M., Hartley S.W, Walker, Orville C., Jr (1985), "The Determinants of Salesperson Performance : A Meta Analysis" *Journal of Marketing Research*, 22 May,p.103-118.
- Challagalla, Goutam N. and Tasadduq A. Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effect on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol.60, (Jan) p.89-105.
- \_\_\_\_\_, 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV, (May) p.263-274.
- Doney, Patricia M and Joseph P. Canón., 1997, "An Examination of The Nature of Trust In Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, vol.61,(April),p.33-51.

- Erffmeyer, Robert C., and Dale A. Johnson, 2001, "An Exploratory Study of Sales Force Automation Practice : Expectation and Realities", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (Spring), vol.21,no.2,p.167-175.
- Ferdinand, A.T, 2000, *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik*, Research Paper Series-Konsentrasi Manajemen Pemasaran, Program MM Undip, Semarang.
- \_\_\_\_\_, 2006, "Metode Penelitian Manajemen", BP Undip
- \_\_\_\_\_, 2002, "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen", BP Undip.
- Jaworsky, Bernard J., and Kohli, Ajay K., 1991, "Supervisory Feedback : Alternative types and Their Impact on Salespeople's Performances and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol.38, May,p.190-201.
- Jolson, Marvin A and Lucette B. Comer.,1997, "The Use of Instrumental and Expressive Personality Traits as Indicators of a Salesperson,s Behavior", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVII,no.1(Winter),p.29-43.
- Keillor, D. Bruce, Parker, Stephen R, Pettijohn E. Charles,2000, "Relationship – Oriented Characteristic and Individual Salesperson Performance", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.15,no.1,p.7-22.
- Kohli, Ajay K, 1989, "Effects of Supervisory Behavior : The Role of Individual Differences Among Salespeople", *Journal of Marketing*, Vol. 53,Oct,p.40-50.
- \_\_\_\_\_, 1985, "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their influences on Salespeople's Role Clarify, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction and Motivation", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, Nov, p.424-433.
- \_\_\_\_\_, Jaworsky, Bernard J, 1994, "The Influence of Coworker Feedback on Salesperson", *Journal of Marketing*, vol.58.Oct,p.82-94
- \_\_\_\_\_, Tasadduq A. Shervani, and Goutam N. Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of Sales People : The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV, (May) p.263-274.
- Plank, Richard E, David A Reid, and Ellen Bolman Pullins, 1999, " Perceived Trust in Business –to- Business Sales : A New Measure", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIX, no.3 (summer) p.61-71.
- Piercy F. Nigel, Cravens W David, and Morgan A. Neil,1998, "Salesforce Performance and Behavior-Based Management Processes in Business – to – Business Sales Organization", *European Journal of Marketing*, vol.32,no.1/2,p.79-100.
- Ramaswati, Sridnar N,1996, "Marketing Control and Disfunctional Employee Behaviors:A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates", *Journal of Marketing*, vol.60,April,p.100-120.
- Rentz, Joseph O, David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha a Dabholkar, and Robert T Ladd, 1997, "The Use of Instrumental and Expressive Personality Traits as Indicators of a Salesperson's Behavior", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVII,No. 1 (Winter 1997, p. 29-43).
- \_\_\_\_\_, 2002, "A Measure of Selling Skill : Scale Development and Validation", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXII,No. 1 (Winter 2002, p. 13-21).
- Rich, Greory A., 1998, "The Constructs of Sales Coaching : Supervisory Feedback, Role Modelling and Trust", *Journal of Personal Selling and Sales management*, Vol.18, No.1, Winter, p.53-63.
- Setiawan, Andi, 2003, "Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, vol. II, no.1 (Mei), p.33-52.

- Singarimbun, M. dan Effendi, S, 1989, "Metode Penelitian Survei", Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta.
- Spiro, Rosana L and Barton A. Weitz, 1990, "Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement and Non Logical Validity", *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII,p.61-69.
- Szymanski, David M,1988, "Client Evaluation Cues : A Comparison of Successful Salespeople", *Journal of Marketing Research*, vol.XXVI, May, p.163-174.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz and Nirmalya Kumar., 1994, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol.58(July),p.39-52.
- Slater, S.F and Narver, J.C,1995, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, vol.59 (July)p.63-74.
- Teas, R. Kenneth, 1983, "Supervisory Behavior, Role Stress, and The Job Satisfaction of Industrial Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol.20, Feb, p. 84-91.
- Teas, R Kenneth, John G. Wacker R. Eugene Hughes, 1979, "A Path Analisis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarify", *Journal of Marketing Research*, August 1979,p.355-366